



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Initiative für  
Beschäftigung!

## „Arbeit der Zukunft gestalten“ Ergebnisse des Fachdialogs

initiiert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
und der *Initiative für Beschäftigung!*





- 2** Hintergrund: Der Dialogprozess „Arbeit der Zukunft gestalten“
  
- 4** *Arbeitsgruppe 1: Durchstarten – flexibel aber sicher*
  - Herausforderungen
  - Zukunftsbild
  - Thesen
  - Einblicke in eine erste Auswahl guter Beispiele
  
- 20** *Arbeitsgruppe 2: Unter einem Hut – Privat- und Erwerbsleben*
  - Herausforderungen
  - Zukunftsbild
  - Thesen
  - Einblicke in eine erste Auswahl guter Beispiele
  
- 38** *Arbeitsgruppe 3: Aufbrechen und Ankommen – berufliche Umstiege im Lebensverlauf*
  - Herausforderungen
  - Zukunftsbild
  - Thesen
  - Einblicke in eine erste Auswahl guter Beispiele
  
- 54** *Arbeitsgruppe 4: Lange arbeiten – flexibel aussteigen*
  - Herausforderungen
  - Zukunftsbild
  - Thesen
  - Einblicke in eine erste Auswahl guter Beispiele
  
- 64** Dank

## Der Dialogprozess „Arbeit der Zukunft gestalten“

Wie flexibel müssen junge Menschen künftig auf dem Arbeitsmarkt sein? Wie können Beschäftigte und Unternehmen dafür sensibilisiert werden, Vereinbarkeitsfragen zu adressieren sowie berufliche Neuorientierung in der Lebensmitte als Chance zu begreifen? Und wie können schließlich Beschäftigte gesund und motiviert lange arbeiten sowie möglichst flexibel aus dem Erwerbsleben aussteigen?

Vor dem Hintergrund dieser wichtigen Fragen zur Zukunft der Arbeit haben das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die *Initiative für Beschäftigung! (IfB!)* gemeinsam den **Dialogprozess „Arbeit der Zukunft gestalten“** initiiert<sup>1</sup>. Ziel dieses mehrstufigen Prozesses ist es, Anforderungen und Handlungsoptionen für flexible und zugleich sichere Arbeitsbedingungen sowie konkrete Handlungsoptionen für Unternehmen und Individuen zu erarbeiten. Schirmherren des Dialogprozesses sind Gerd Hoofe, Staatssekretär im BMAS, sowie Ulrich Weber, Personalvorstand der Deutschen Bahn AG und Sprecher der *IfB!*

Der Dialogprozess gliedert sich in

- einen **Fachdialog** zwischen Mai und August 2012 (Phase 1),
- eine überregionale **Fachtagung** am 19. September 2012 (Phase 2) sowie
- einen **Praxisdialog** in den Regionen (Phase 3) ab Winter 2012.

Im Zuge des Fachdialogs haben Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Gewerkschaften, Politik und Zivilgesellschaft in vier parallel tagenden Arbeitsgruppen (AGs) zentrale Thesen zu der Frage erarbeitet, wie das Spannungsfeld von Flexibilität und Sicherheit entlang der Lebensphasen des Menschen künftig auszugestalten ist. Thematisch fokussierten sich die Arbeitsgruppen auf die Themenstränge „Durchstarten – flexibel aber sicher“ (AG 1), „Unter einem Hut – Privat- und Erwerbsleben“ (AG 2), „Aufbrechen und Ankommen – berufliche Umstiege im Lebensverlauf“ (AG 3) sowie „Lange arbeiten – flexibel aussteigen“ (AG 4). Im Rahmen von zwei ganztägigen Workshops wurden dabei zunächst Bedarfe von Unternehmen und Individuen in der Arbeitswelt von morgen diskutiert. Darauf aufbauend wurden Gestaltungsfelder abgesteckt und erste Handlungsoptionen zur Balance zwischen Flexibilität und Sicherheit in der Arbeitswelt erarbeitet.

<sup>1</sup> Weitere Informationen zu den Initiatoren erhalten Sie unter [www.bmas.de](http://www.bmas.de) und [www.initiative-fuer-beschaeftigung.de](http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de).

Die Diskussionsergebnisse der Arbeitsgruppen sind in Form von Thesen zusammengefasst und werden im Folgenden jeweils anhand der folgenden Unterkapitel dargestellt:

- **Herausforderungen:** Das jeweilige Thema der Arbeitsgruppe wird in einen übergeordneten gesellschaftspolitischen Kontext gesetzt. Dabei werden die wesentlichen Herausforderungen beschrieben sowie relevante Leitfragen vorgestellt.
- **Zukunftsbild:** Die Vision der Arbeitswelt von morgen wird in Bezug auf das jeweilige Thema der Arbeitsgruppe dargestellt. Hieraus ergeben sich bereits wesentliche Gestaltungsfelder.
- **Thesen:** Pointierte Thesen dienen dazu, zusammenhängende Aspekte verdichtet zusammenzuführen sowie erste Antworten auf die zukünftigen Herausforderungen zu geben. In den Erläuterungen der einzelnen Thesen werden erste konkrete Handlungsoptionen für die unterschiedlichen Akteure vorgestellt, aber auch relevante Fragen aufgeworfen.
- **Einblicke in eine erste Auswahl guter Beispiele:** Abschließend wird eine erste Auswahl guter Beispiele vorgestellt, die auf der Fachtagung bzw. im Nachgang dazu weiter validiert, vervollständigt und ergänzt wird.

Das vorliegende Papier spiegelt die wichtigsten Diskussionslinien aus den verschiedenen Arbeitsgruppen im Fachdialog, nicht jedoch zwangsläufig die Auffassung des BMAS, der *IfB!* oder der mitwirkenden Unternehmen, Institutionen und Personen wider. Der bewusst gewählte „Arbeitscharakter“ des Papiers soll dazu dienen, die gesellschaftliche Debatte zur Zukunft der Arbeit anzuregen und insbesondere positive Impulse für regionale Akteure bzw. die bundesweiten Aktivitäten im Rahmen des Praxisdialogs in den Regionen zu liefern.





# Durchstarten – flexibel aber sicher

Thesenpapier der Arbeitsgruppe 1

## I. Herausforderungen

Der erfolgreiche Einstieg in das Berufsleben steht seit Jahrzehnten im Fokus des politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interesses. Auch für die *Initiative für Beschäftigung!* stellt seine Gestaltung seit Beginn ihrer Aktivitäten 1998 einen Schwerpunkt dar. Zu vielen Aspekten des Berufseinstiegs wurde durch Forschung und Erfahrung wertvolles Wissen erworben und gute Praxis etabliert: Verschiedene Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Übergang von der Schule in die Ausbildung sind bekannt, und es wurden Möglichkeiten gefunden, die jungen Menschen Orientierung beim Schritt von der Schule in die Ausbildung geben und helfen, Ausbildungsabbrüche zu vermeiden. Dennoch bleibt viel zu tun: Zahlreiche Gestaltungsfelder, die heute im Fokus stehen, wie beispielsweise das Gewinnen neuer Zielgruppen für die Ausbildung oder die Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie, bringen neue Herausforderungen mit sich. Der zunehmende Fachkräftemangel, die Entwicklungen zu einem bewerberzentrierten Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sowie die sich ändernden Bedürfnisse der jungen Menschen stellen neue Anforderungen dar.

■ **Demografischer Wandel:** Der demografische Wandel wird in den nächsten Jahren tiefgreifende Veränderungen der Arbeitswelt in Deutschland mit sich bringen. Er führt insbesondere dazu, dass die Zahl von Nachwuchskräften für Betriebe bei zunehmendem Bedarf weiter zurückgeht. In einigen Branchen und Regionen ist bereits heute der Fachkräftemangel spürbar. Die Anstrengungen, die Betriebe unternehmen müssen, um ihre Ausbildungsplätze besetzen zu können, steigen. Neben dem Rückgang der Schulabsolventenzahlen streben immer mehr junge Menschen höhere Schulabschlüsse an. Die Absolventinnen und Absolventen der Sekundarstufe II entscheiden sich dabei zunehmend für ein duales Studium, in das in den

meisten Fällen eine betriebliche Ausbildung integriert ist. Die Anzahl derer, die direkt nach der allgemeinbildenden Schule eine betriebliche Ausbildung beginnen, nimmt ab. Mehr und mehr müssen Unternehmen deshalb für sich werben bzw. attraktive Bildungsangebote offerieren, wenn sie qualifizierte Nachwuchskräfte gewinnen möchten. Die Verhältnisse am Ausbildungsmarkt kehren sich um.

■ **Jugendliche mit schlechteren Startchancen und Fachkräftemangel – wie passt das zusammen?** Auch zukünftig wird es junge Menschen geben, die es schwer haben, selbstständig im Ausbildungs- und Arbeitsmarkt Fuß zu fassen: Sei es, dass sie – aus Unternehmenssicht – nicht über die notwendigen Voraussetzungen für die Aufnahme einer Berufsausbildung verfügen oder dass sie aus anderen Gründen keinen Ausbildungsplatz finden. Auch diese jungen Menschen werden gebraucht und sollen sich mit ihren Fähigkeiten und Interessen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt einbringen. Junge Menschen mit schlechteren Startchancen bei gleichzeitigem Fachkräftemangel – dieses Phänomen aufzulösen wird eine große Herausforderung in der Arbeitswelt von morgen sein.

## II. Zukunftsbild

### In der Arbeitswelt von morgen ...

- kann allen jungen Menschen und erwerbsfähigen Personen eine **Ausbildung** bzw. ein **Arbeitsplatz angeboten werden**. Alle mitzunehmen wird **als Gemeinschaftsaufgabe** von Individuum, Familie, Politik, Unternehmen und Gesellschaft sowie aller Akteure der Bildungskette verstanden.
- ist „**Inklusion**“, die Teilhabe aller Individuen, **gelebte Realität**, die in allen Bereichen der Gesellschaft selbstverständlich ist.
- ist in der Gesellschaft ein **Wertewandel** vollzogen: **Alle Berufswege und jede Form der beruflichen Tätigkeit werden wertgeschätzt**. Einfache Tätigkeiten sind gesellschaftlich akzeptiert und finden auch dahingehend Anerkennung, dass man seinen Lebensunterhalt davon bestreiten kann.



- schätzen junge Menschen ihre individuellen Kompetenzen, Stärken und Interessen realistisch ein und sind in der Lage daraus abzuleiten, welche Perspektiven sich ihnen damit kurz-, mittel- und langfristig bieten. Darauf aufbauend nutzen sie je nach Interessen und Fähigkeiten weiterführende Entwicklungsmöglichkeiten.
- erhalten alle interessierten jungen Menschen je nach Bedarf kompetente, individuelle und passgenaue Unterstützung beim Übergang in die Ausbildung sowie bei beruflicher (Neu-)Orientierung. Die Beraterinnen und Berater im Übergang Schule-Beruf sind pädagogisch, persönlich wie fachlich im Bereich der Berufsorientierung qualifiziert, stehen der Arbeitswelt nahe und verfügen über einen fundierten Überblick über das breite Angebot im Bildungs-, Qualifizierungs- und Ausbildungsbereich; auch haben sie Kenntnis über den Zugang zu Unterstützungsmöglichkeiten. Sie stärken mit ihren Angeboten die Eigenverantwortung der Handelnden. Die Angebote erfüllen wissenschaftlich definierte Standards und werden regelmäßig entsprechend dieser Standards evaluiert.
- wird die Bildung und Qualifizierung der jungen Menschen nicht an der Finanzierung scheitern.
- wird die Wirkung der eingesetzten Mittel – auch im Bildungs- und Qualifizierungsbereich – eine wichtige Rolle spielen. Die Formulierung klar definierter Ziele und deren Erreichung werden im Qualitätsmanagement von hervorgehobener Bedeutung sein. Dabei wird sich auch die Qualifizierung der Beraterinnen und Berater verstärkt an den Aspekten „sozial und ökonomisch“ orientieren.
- ist Schule (für Lehrkräfte und Schülerschaft) offen für Wirtschaft und Praxis, individuell ausgerichtet und bietet kontinuierlich einen offenen und neutralen Austausch und Erfahrungen mit der Arbeitswelt
- wird die Nutzung der sozialen Netzwerke bei der Informationsbeschaffung und den Laufbahn- bzw. Berufswahlentscheidungen innerhalb der Peergroups eine wichtige Rolle einnehmen.
- sind (Aus-)Bildungskonzepte, die eine Vereinbarkeit mit dem Privatleben ermöglichen, selbstverständlich geworden. Sie verfolgen das Ziel einer abgeschlossenen Ausbildung und sind dabei beispielsweise modular, durchlässig und flexibel.
- verbindet Unternehmen ein „vorwettbewerbliches Unternehmensinteresse“ in Netzwerken (auch international), die Angebote für junge Menschen zur individuellen Förderung der Ausbildungsreife und Begleitung in Ausbildung offen und neutral unterstützen.
- existiert auf Seiten der Wirtschaft und der Gesellschaft eine Offenheit gegenüber nicht-linearen, vielfältigen Lebens- und Karrierewegen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber erkennen den Mehrwert ungewöhnlicher Lebensläufe.
- ist Durchlässigkeit ein gelebtes Schlagwort. Jeder Berufseinstieg, ob über Ausbildung oder Direkteinstieg, wird so gestaltet und vom Arbeitgeber unterstützt, dass die Grundlage für lebenslanges Lernen und passgenaue Qualifizierungsmöglichkeiten zur Weiterentwicklung gelegt werden – und das ein Berufsleben lang.
- existiert neben präventiven Angeboten zur Verhinderung von vorzeitigen Auflösungen von Ausbildungsverträgen ein „System der 2. Chance“, das ein vorzeitiges Beenden von (Aus-)Bildungsstationen oder einen Wechsel nicht als Scheitern deklariert.
- wird bereits frühzeitig die Grundeinstellung „Lernen lohnt sich“ vermittelt: Die Anreizsysteme der Unternehmen und der Politik (Steuersystem und Sozialleistungen) sind so ausgerichtet, dass Ausbildung bzw. Arbeiten sich lohnen.
- ist in der Gesellschaft mit „Arbeit“ durchweg ein positives Bild verbunden. Unternehmen sind attraktive Ausbildungsstätten und Arbeitgeber. Auszubildende bzw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bleiben im Idealfall trotz einer Vielfalt von Möglichkeiten im Unternehmen („able to go, but happy to stay“).

### III. Thesen

# 1

## **Berufliche Orientierung auf hohem Niveau: individuell und strukturiert**

*These:* Die Arbeitswelt von morgen erfordert praxisnahe, einheitliche, wissenschaftlich fundierte und verbindliche Qualitätsstandards in der beruflichen Orientierung während der Schulzeit. Sie erleichtern den jungen Menschen eine klare Standortbestimmung, zeigen die Chancen der Arbeitswelt auf, ermöglichen eine begründete Berufswahl und geben Sicherheit, dass unterstützende Maßnahmen zielführend umgesetzt werden.

*Junge Menschen sind mit einem „Dschungel“ an Initiativen, Maßnahmen und Akteuren konfrontiert, die mit einem hohen finanziellen Aufwand deren berufliche Orientierung und Qualifizierung unterstützen sollen. Eine große Herausforderung in der Zukunft ist es, hier Transparenz herzustellen und flächendeckend zu gewährleisten, dass Orientierungs- und Unterstützungsangebote zielführend und verlässlich geleistet werden. Dazu bedarf es auf der einen Seite einer Orientierung an der Entwicklung der jungen Menschen, auf der anderen Seite einer klaren Definition der Anforderungen. Ziel muss es sein, dass der – für das Individuum – „richtige Schritt“ im Bildungs- und Berufsleben zu einem adäquaten Zeitpunkt mit dem entsprechenden Maß an Qualität stattfindet.*

- **Standortbestimmung für das Individuum:** Alle jungen Menschen erhalten die Chance, sich frühzeitig mit ihren Potenzialen, Stärken und Interessen auseinander zu setzen und zu erkennen, wo sie auf ihrem Weg in den Beruf stehen.
- **„Curriculum Berufsorientierung“ entwickeln und umsetzen:** Qualitätsstandards bzw. ein Curriculum für Berufsorientierung ab Klasse 5 werden wissenschaftlich fundiert erarbeitet und etabliert. Hierbei werden alle relevanten Akteure aus dem Bereich Übergang Schule-Ausbildung-Beruf eingebunden. Berufsorientierung muss als Aufgabe der Schule verankert sein und unter anderem neben Verfahren zur Diagnostik und Entwicklung berufsbezogener Kompetenzen im Schulkontext (darunter beispielsweise angeleitete Praktika mit konkretem Praxisbezug) auch Freiräume beinhalten. Inwieweit die Vorgaben der beruflichen Orientierung auch umgesetzt bzw. die Qualitätsstandards angepasst werden müssen, sollte regelmäßig durch externe, unabhängige Stellen begutachtet werden.
- Eine individuelle **Potenzialanalyse** bildet möglichst frühzeitig persönliche Neigungen und Stärken von Personen ab und ermöglicht die passgenaue Planung des Berufsweges. Dies stellt die Basis für weitere, kontinuierliche Entwicklungsunterstützung dar. Die jungen Menschen sollten sich den Angeboten im Bereich der Berufsorientierung gegenüber offen zeigen und ihre **Berufswahlkompetenz kontinuierlich ausbauen**.
- **Begleitung durch Forschung und Evaluation:** Bei der Entwicklung und Implementierung der Qualitätsstandards sind bereits bekannte Erkenntnisse aus Praxis und Forschung zu berücksichtigen bzw. Desiderate durch intensive Forschungsbemühungen zu beheben. Im weiteren Verlauf ist zu evaluieren, welche Wirkung welches Angebot hat und wie nachhaltig diese Wirkungen sind.
- **Aus- und Fortbildung von Lehrkräften:** Angehende und aktive Lehrkräfte sollten verstärkt die Möglichkeit erhalten, theoretische Aspekte der Berufsorientierung und Unternehmensrealität zu erfahren. Berufsorientierung muss für angehende Lehrkräfte im Rahmen des Studiums für die Sekundarstufen 1 und 2 als Standardbaustein verpflichtend integriert werden. **Gleiches gilt für Professionen**, die eine beratende Tätigkeit am Übergang Schule-Beruf anstreben, wie beispielsweise angehende Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter, Berufsberaterinnen und Berufsberater oder Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen.
- **Regionale Verzahnung:** Auf regionaler Ebene sollten Sekundarstufen, Unternehmen und weiterführende Bildungseinrichtungen, also beispielsweise Berufskollegs, stärker miteinander verzahnt werden. Unternehmen sollten Anwendungsbeispiele für den Unterricht aus der Praxis beisteuern und sich für „gut begleitete“ Praktika vermehrt öffnen. Um ein besseres, gegenseitiges Verständnis der Systeme zu erreichen, sollten „Seitenwechsel“-Initiativen (Unternehmer in Schulen/Lehrkräfte in Unternehmen) initiiert werden.
- **Elternbildung:** Es muss gelingen, dass Eltern sich ihrer Rolle im Prozess der beruflichen Orientierung ihrer Kinder bewusst werden. Dem hohen Stellenwert der Erziehungsberechtigten im Prozess der Berufsorientierung wird durch Informations- und Fortbildungsveranstaltungen begegnet. Um auch Eltern aus bildungsfernen Schichten zu berücksichtigen, werden Konzepte der aufsuchenden Elternbildung erprobt.

# 2

## **Ausbildung: Flexibilisierung erleichtert Ein- und Umstieg**

*These:* Die Arbeitswelt von morgen erfordert, dass die unterschiedlichen Ausbildungswege der Zukunft miteinander verzahnt und untereinander durchlässig sind. Basis ist die geteilte Verantwortung von Wirtschaft und öffentlicher Hand im dualen System. Um die Bedürfnisse der Individuen und Unternehmen stärker zu berücksichtigen, wird das duale System auf der Grundlage definierter Qualitätsstandards flexibilisiert.

*Eine berufliche Ausbildung ist oft mit einer Qualifizierung verbunden, die zu einem gewissen Teil auch ausbildungsberufsübergreifend notwendig wird. Allerdings ist eine entsprechende Durchlässigkeit bisher weder transparent noch ausreichend möglich. Profitieren könnten neben den Individuen unter anderem auch Unternehmen, deren Ausbildungsberufe zum Zeitpunkt der Berufswahl nur gering nachgefragt werden. Ziel jeder Teilqualifizierung muss die Vollausbildung sein.*

- **Modularisierung der Ausbildungsberufe unter Wahrung des Berufsprinzips:** Um allen jungen Menschen einen flexiblen und sicheren Einstieg in das Arbeitsleben zu gewährleisten, gilt es, modularisierte Ausbildungswege künftig stärker zu ermöglichen. Hier sind die Sozialpartner sowie die Politik gefordert. Eine modularisierte Berufsausbildung könnte sich aus verbindlichen Grundbausteinen und ergänzenden Spezialisierungen zusammensetzen, in die auch individuelle Module Eingang finden. Wichtig hierbei ist es, die Durchlässigkeit zu weiterführenden/spezialisierenden/alternativen Maßnahmen zu gewährleisten. Weitere differenzierte Angebote, z.B. zweijährige Ausbildungen oder die Anrechnung von Kompetenzen einer Berufsausbildung auf ein Hochschulstudium, erleichtern den Einstieg und sind für eine Verbesserung der Durchlässigkeit unabdingbar. Sie müssen aber so aufgesetzt sein, dass sie den „Durchstieg“ gewährleisten. Notwendig werden gleichzeitig Instrumente, die eine gute Transparenz der Alternativen herstellen. Das Berufsprinzip wird gewahrt und gestärkt: Jedem jungen Mensch, der ausbildungswillig und -geeignet ist, muss der Weg zu einem qualifizierten Berufsabschluss aufgezeigt werden. Nur so kann allen Zielgruppen ein passgenaues Angebot gemacht werden. Unternehmen verfolgen das Ziel, ihre Auszubildenden zu einem möglichst qualifizierenden Abschluss zu führen.
- **Größtmögliche Flexibilität gewährleisten:** Die Ausbildungswege müssen insgesamt in den Punkten „Ausbildungsdauer“ und „Ausbildungsort“ bestmöglich flexibilisiert werden.
- **Work-Life-Balance:** Die Modularisierung der Ausbildungsberufe sollte gleichzeitig die Bedürfnisse der jungen Menschen – insbesondere im Zusammenhang mit dem Wunsch nach Vereinbarkeit von Ausbildung und Privatleben – berücksichtigen.
- **Ausbildung geht alle an:** Unternehmen jeder Größe und Branche müssen sich „für Ausbildung“ in (Mit-)Verantwortung sehen und ihren möglichen Beitrag leisten. Eine verstärkte Organisation in Netzwerken ist hierzu unerlässlich, um den bestmöglichen Effekt (Gewinn/Nutzen) zu erzielen. Gleichzeitig müssen Unternehmen bei Bedarf die Möglichkeit haben, passgenaue Dienstleistungsangebote in Anspruch nehmen zu können. Die Individuen wiederum müssen Verantwortung für die eigene Lebensgestaltung übernehmen und Leistungsbereitschaft und -willen zeigen.
- **Europäischer Austausch in der Ausbildung:** Junge Menschen haben den Wunsch, andere Kulturen zu erleben und möchten gleichzeitig direkt nach der Schule in die Ausbildung einsteigen. Deshalb sollten europäische Auslandsaufenthalte im Rahmen der Ausbildung verstärkt werden. Transparenzinstrumente zur Anerkennung der dabei erworbenen Qualifikationen wie das Europäische Leistungspunktesystem ECVET sollen genutzt werden.
- **Attraktive Qualifizierungsangebote für leistungsstarke Jugendliche:** Duale Studienplätze und Ausbildungsangebote mit Zusatzqualifikationen erhöhen die Attraktivität des Lernortes Betrieb; auf der Plattform [www.ausbildung-plus.de](http://www.ausbildung-plus.de) findet sich das breite Spektrum des bestehenden Angebots.

# 3

## **Auswahl: Einlassen auf Vielfalt – Potenzialerkennung statt Stigmatisierung**

*These:* Die Arbeitswelt der Zukunft erfordert einen Perspektivwechsel. Der Fokus richtet sich auf die Kompetenzen und Fähigkeiten einer Person und deren mögliche Teilhabe am Arbeitsmarkt: Benachteiligung durch soziale Diskriminierung und Behinderung wird überwunden. Die Rahmenbedingungen gilt es so zu setzen, dass Individuen ihre Potenziale bestmöglich entfalten können.

*Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel ermöglichen, dass alle Jugendlichen befähigt werden, für ihr persönliches Auskommen eigenständig zu sorgen und für ihre Existenz selbstständig aufzukommen. Dafür müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden, um entsprechende Tätigkeitsbereiche in der Arbeitswelt zu eröffnen. Unternehmen können dazu beitragen, indem sie eine Atmosphäre des „Willkommen seins“ leben und die persönlichen Fähigkeiten in den Vordergrund stellen. Die Jugendlichen müssen Verantwortung für ihre Lebensplanung übernehmen und die sich ihnen bietenden Chancen konsequent nutzen.*

- **Gesellschaftlichen Wandel einleiten:** Es gilt, weg von einer defizitorientierten Kultur und hin zu einer Kultur der Potenzialentfaltung zu kommen. Es muss gelingen, in der breiten Öffentlichkeit eine Diskussion anzustoßen, wie Zugänge zum Arbeitsmarkt und aktive Teilhabe von arbeitsmarktfernen Menschen zukünftig gesichert werden können. Gleichzeitig muss es Familien, Bildungs- und Ausbildungsstätten gelingen, den Individuen eine **Basis an sozialen Kompetenzen zu vermitteln**, die eine Teilhabe am Arbeitsleben ermöglicht.
- **Verantwortung für die eigenen Pflichten übernehmen:** Jeder und jede Einzelne muss die sich bietenden Chancen nutzen und das eigene Leben in die Hand nehmen. Eltern müssen ihre Kinder hierbei unterstützen und begleiten.
- **Die Kontexte der jungen Menschen beachten:** Die individuellen Stärken und Interessen müssen unabhängig von den Schulfächern im Zeugnis dokumentiert sein. Hierzu gilt es, kontinuierlich in Schulen die Stärken und Schwächen der jungen Menschen in den Blick zu nehmen und als Ausgangsbasis für individuelle Förderung zu nutzen. Für die Identifizierung der Stärken und Schwächen geben auch die Aktivitäten und das Engagement außerhalb des Schulbetriebs wichtige Erkenntnisse.
- **Hemmnisse beim Eintritt in die Arbeitswelt abbauen:** Unternehmen sollten ergebnisoffen prüfen, ob in ihren Auswahlverfahren bestimmte Teilgruppen ungewollt benachteiligt werden. Unternehmen sollten stärker sensibilisiert werden, um weit verbreitete Stereotypen und Vorurteile – beispielsweise auf den Kategorien „Herkunft“ und „Geschlecht“ basierend – innerhalb ihrer Belegschaft zu reduzieren. Es sind Handlungsempfehlungen auszuarbeiten, die die vorhandenen Auswahlprozesse optimieren und den Fokus auf die Kompetenzen justieren. Diese Empfehlungen müssen mit Schulungskonzepten in die Fläche gebracht werden.
- **Neue Konzepte und eine Portion Mut:** Unternehmen müssen sich noch stärker auch auf Neues einlassen und Personen einen Einstieg in den Betrieb ermöglichen, denen bisher der Zugang verwehrt blieb. Hier sind tragfähige Lösungen (weiter) zu entwickeln (wie beispielsweise Verzicht auf alleinige Vorauswahl nach Schulnoten hin zu eignungsdiagnostischen Verfahren und Auflegen von Einstiegsprogrammen). Es erfordert Fingerspitzengefühl und Mut, sich aus der Unternehmensperspektive heraus auch auf ungewöhnliche Lebensläufe einzustellen. Die Politik ist gefordert, hier die notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

# 4

## „Prägung“ durch den Lebensraum ernst nehmen und gestalten

**These:** Die Motivation, eine berufliche Laufbahn einschlagen zu wollen, wird durch Vorbilder im Sozialraum vor Ort beeinflusst. Die Arbeitswelt von morgen erfordert daher, dass Gesellschaft, Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Politik und jeder oder jede Einzelne selbst diese Räume so gestalten, dass Erwerbstätigkeit die Regel darstellt.

*Sozialräume gestalten wesentlich den individuellen Bezug zur Arbeit. Vielerorts sind Sozialräume gewachsen, in denen ein großer Teil der erwerbsfähigen Bevölkerung keiner Arbeit nachgeht und auf staatliche Unterstützung angewiesen ist (sogenannte Aktionsräume). Heranwachsende erleben dort ein Leben ohne Ausbildung und/oder Beschäftigung als „normal“. Sie nehmen die spürbare Mutlosigkeit und Frustration auf und gründen ihre eigene Lebensplanung und -perspektive auf Basis dieser erlebten Realität. Die Arbeitswelt von morgen erfordert, dass in allen Stadtvierteln und Quartieren „arbeiten“ oder „lernen gehen“ wieder zur Normalität wird.*

- **Werte verankern:** Eine hohe Wertschätzung für Bildung und Arbeit soll im Bewusstsein von allen Individuen und in der Gesellschaft verankert werden. Jede und jeder Einzelne übernimmt Verantwortung für die eigene Lebensplanung bzw. Entwicklung und ergreift die sich bietenden Chancen.
- **Gemeinsam Sozialräume entwickeln:** Bildungsstätten, Stadtentwicklung, Wirtschaft und Sozialsysteme müssen sich stärker verzahnen und gemeinsam – auch unter Einbezug der Bevölkerung (Eltern etc.) – Sozialräume entwickeln. Die örtliche Infrastruktur gilt es so zu erhalten und zu gestalten, dass Kommunikationsplattformen in den Stadtteilen bestehen und „Gemeinwesen“ erlebbar wird.



- **Unternehmensengagement für die Region:** Unternehmen übernehmen (jeweils passgenau zu ihrer Größe und Branchenzugehörigkeit) für die Region des jeweiligen Standortes langfristig Verantwortung und engagieren sich insbesondere im Bereich (Aus-)Bildung und Arbeitsmarkt. Je nach Möglichkeit und Unternehmensphilosophie ist das Engagement unterschiedlich, wie beispielsweise
  - Öffnung von Ausbildung, Praktika, Berufsorientierung für Jugendliche mit schlechteren Startchancen (insbesondere durch kleinere Betriebe vor Ort im Sozialraum),
  - Hospitationen von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern im Schulunterricht, Hospitationen von Lehrkräften sowie Schülerinnen und Schülern in Unternehmen,
  - Übernahme ehrenamtlicher Unterstützungsaktivitäten in der Freizeit (Bewerbungscoaching etc.).
  
- **Milieuspezifische Sichtweisen und Verhaltensmuster überdenken und wertschätzen:** Persönliches Handeln ist geprägt von milieuspezifischen Sichtweisen und Verhaltensmustern. Diese können vom Gewohnten abweichen, müssen aber nicht negativ für das Unternehmen sein. So können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus bestimmten Teilen der Gesellschaft durch ihre milieuspezifischen Kompetenzen Brücken zu neuen Kundengruppen bauen. Es gilt, sich in Wirtschaft und Gesellschaft über diese Sichtweisen bewusst zu werden. Unterschiede dürfen nicht wegen „Andersartigkeit“ zu Ausgrenzungen führen, daraus resultierende Nachteile müssen für die Betroffenen vermieden werden.
  
- **Öffentlicher Bereich stellt den Rahmen:**
  - Verfestigte Strukturen im (sozialen) Wohnungsbau müssen aufgelöst werden.
  - Behörden müssen verstärkt Erfolge in den Sozialräumen erzielen.
  - Anreizsysteme müssen so ausgerichtet sein, dass „arbeiten“ und „lernen“ sich in jedem Fall lohnen.
  - Die Bevölkerung muss bei der Entwicklung von Stadtentwicklungsplänen beteiligt werden.
  - Erfolgreiche Ansätze gilt es aufzugreifen und an die örtlichen Gegebenheiten anzupassen.
  - Die Koordination im Übergang Schule-Beruf muss vor Ort in Verantwortung oder unter maßgeblicher Mitwirkung der Kommune strukturell verankert sein. Diese Abstimmung muss auch von Seiten der Politik koordinierend begleitet werden.
  
- **Interessenkonflikte erkennen und lösen:** Die Entwicklung von Sozialräumen kann Ressourcenkonflikte zwischen den einzelnen Aktionsräumen auslösen. Hier sind ausgewogene und transparente Kriterien für die Verteilung unerlässlich.

#### IV. Einblicke in eine erste Auswahl guter Beispiele

Zu These 1 „*Berufliche Orientierung auf hohem Niveau: individuell und strukturiert*“ sind von den Expertinnen und Experten folgende Praxisbeispiele genannt worden:

- In zahlreichen Kommunen sind Initiativen und Projekte aufgelegt, bei denen Mentorinnen und Mentoren den Übergang in den Beruf unterstützen. Ein Beispiel ist die [Ausbildungsbegleitung des Senior-Experten-Services](#): Männer und Frauen im Ruhestand helfen bundesweit jungen Menschen bei der Berufswahl und bei Problemen während der Ausbildung.
- [Berufliche Orientierung Nordfriesland Nord \(Bildungs- und Arbeitswerkstatt Südtondern gGmbH\)](#): In diesem Modell werden Bundesprogramme wie die Potenzialanalyse, Werkstatttage und Landesprogramme zu tragfähigen Ketten individueller Förderung verbunden.
- [Berufswahl-SIEGEL \(Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT\)](#): Das Berufswahl-SIEGEL wird Schulen mit einer ausgezeichneten Berufs- und Studienorientierung verliehen. Die Kriterien sind an europäisch anerkannte Standards im Qualitätsmanagement angelehnt und werden an die regionalen Gegebenheiten angepasst.
- [Care4future \(contec – Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH\)](#): Ein Netzwerk aus allgemeinbildenden Schulen, Pflegefachschulen und Einrichtungen helfen beim Berufseinstieg in Pflegeberufe – ein Projekt der Initiative Neue Qualität der Arbeit.
- [Ferienprogramm \(BASF SE, Agentur für Arbeit Ludwigshafen und Leuphana Universität Lüneburg\)](#): Die BASF SE erarbeitet derzeit gemeinsam mit der Agentur für Arbeit Ludwigshafen und der Leuphana Universität Lüneburg ein Angebot zur individuellen Förderung von Hauptschülerinnen und Hauptschülern in der Region. Jugendliche, deren Abschluss gefährdet ist, erhalten zuerst im Rahmen einer Sommerakademie und im Anschluss daran über die Laufzeit von einem Jahr die nötige Unterstützung, um ihren Schulabschluss zu erlangen und die Ausbildungsreife zu erreichen.
- [Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement \(Bundesministerium für Bildung und Forschung\)](#): Zentrales Element der Förderinitiative ist die Weiterentwicklung regionaler Kooperationsstrukturen. Unter kommunaler Steuerung sollen die relevanten Akteure im Arbeitsfeld Übergang Schule-Beruf die Effektivität und Qualität der Förderinstrumente im Übergang steigern.
- [Förderinstrument Berufseinstiegsbegleitung \(Agentur für Arbeit, Bundesministerium für Arbeit und Soziales\)](#): Berufseinstiegsbegleiterinnen und -begleiter unterstützen Schülerinnen und Schüler mit erhöhtem Förderbedarf kontinuierlich ab der Vorabgangsklasse bis zum ersten Ausbildungsjahr (§ 49 Drittes Buch Sozialgesetzbuch).
- [Gevelsberger Ausbildungsgarantie \(Hauptschule Gevelsberg\)](#): Die Hauptschule Gevelsberg garantiert allen ausbildungswilligen und ausbildungsreifen Schülerinnen und Schülern in Klasse 10 eine Ausbildungsstelle.
- [Hamburger Hauptschulmodell \(Arbeitsstiftung Hamburg\)](#): Schulen, die Arbeitsagentur Hamburg, 75 Unternehmen und die Koordinierungsstelle Ausbildung arbeiten eng nach vereinbarten Abläufen zusammen, um Jugendliche in der Übergangszeit zwischen Schule und Beruf bestmöglich zu begleiten. Zahlreiche Regionen haben diesen erfolgreichen Ansatz auf ihre Gegebenheiten angepasst und weiterentwickelt. Deutschlandweit organisieren sich die Initiativen in dem [Bundesnetzwerk Schule-Ausbildung](#).

- **JOBBLINGE (The Boston Consulting Group und Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG):** In einem Programm erlangen junge Menschen „on the Job“ Schlüsselqualifikationen, trainieren soziale Kompetenzen und erarbeiten sich ihren Ausbildungs- oder Arbeitsplatz. Am Ende steht die Vermittlung jedes „Jobblings“ in eine reguläre Ausbildung oder Anstellung, die zu ihr oder ihm passt.
- **Lokales Berufliches Orientierungszentrum (Alte Feuerwache e.V.):** Das Lokale Berufliche Orientierungszentrum (LBO) initiiert und etabliert in enger Zusammenarbeit mit Kooperationschulen ein auf die jeweilige Schule abgestimmtes, koordiniertes System für eine langfristige Berufsorientierung. Einbezogen werden dabei immer relevante Instrumente der Bildungspolitik, wie z.B. der Berufswahlpass. Der aktuell erschienene „Baukasten Schule+“ enthält anwendungsbereite Materialien, Leitfäden und Instrumente sowie Methoden, die mit kooperierenden Schulen erprobt und optimiert wurden – also Best-Practice-Ansätze darstellen. Der Baukasten Schule+ ist somit ein Grundlageninstrument für arbeitsweltorientierte Bildung und das duale Lernen.
- **Lehrerworkshops in Unternehmen (Hamburg):** Welche Kompetenzen für den Unternehmensalltag notwendig sind, können Lehrkräfte mit praxisnahen Einblicken in den Unternehmensalltag gewinnen und ihren Schülerinnen und Schülern weitergeben.
- **Metropolitanübergangsmanagement Schule-Beruf (MRN GmbH):** Das Nachfolgeprojekt des „Kooperativen Übergangsmanagements in der Metropolregion Rhein-Neckar“ (KÜM) ist ein „Roll-Out“ der KÜM-Methode in die Fläche. Die Vernetzung der Akteure bezieht sich auf vorher klar definierte Ziele, die zwischen den Beteiligten vereinbart und systematisch nachgehalten werden.
- **Das Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT** unterstützt bundesweit mit seinen Aktivitäten eine frühzeitige und systematische Berufsorientierung in der Schule. Durch ehrenamtliches Engagement von Schul- und Unternehmensvertreterinnen und -vertretern in den Regionen wird eine praxisnahe Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft in der Berufsorientierung gefördert.
- **Schulkooperationen (Deutsche Bahn AG):** „DB Schulpaten“ kommen aus den verschiedensten Geschäftsfeldern der Deutschen Bahn AG und betreuen ehrenamtlich Schulen. Dafür stehen den Schulpaten mehrere Bausteine zur Verfügung, die sie für die individuelle Ausgestaltung ihrer Kooperationen anwenden können. Ein Team unterstützt begleitend bei der Vermittlung von Schulen, vernetzt Schulpaten bei regionalen Treffen, berät sie zu allen Fragen, vermarktet Schulthemen innerhalb und außerhalb des DB-Konzerns und evaluiert bzw. entwickelt die Kooperationen strategisch weiter.
- **Thüringer Berufsorientierungsmodell (ThüBOM):** Das Modell formuliert Standards für eine langfristig ausgerichtete schulische Berufsorientierung und dient als Basis für die Arbeit von Schulen.
- **Weinheimer Initiative:** Die Initiative ist ein Zusammenschluss von Städten, Gemeinden, Landkreisen, Stiftungen sowie Expertinnen und Experten aus ganz Deutschland, die danach streben, durch kommunale Koordinierung Jugendlichen den Übergang von der Schule in die Berufswelt zu erleichtern.

Zu These 2 „*Ausbildung: Flexibilisierung erleichtert Ein- und Umstieg*“ sind von den Expertinnen und Experten folgende Praxisbeispiele genannt worden:

- **3. Weg in der Berufsausbildung in NRW:** In NRW werden durch den 3. Weg zusätzliche betriebsnahe und praxisorientierte Ausbildungskapazitäten in 13 Berufen geschaffen. Jugendliche mit ungünstigen Startvoraussetzungen erlangen durch ein flexibles Modell berufliche Handlungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit. Sie erwerben anerkannte berufliche Kompetenzen in Form von Ausbildungsbausteinen bis hin zu einem vollwertigen Berufsabschluss.
- **Triales System der Ausbildung:** Das triale System basiert unter anderem auf der Idee eines überbetrieblichen Ausbildungsnetzwerks. Die Netzwerkkonstruktion ermöglicht es den Betrieben, Dienstleistungen im Zusammenhang der Ausbildung betriebsübergreifend zu nutzen oder selbst anzubieten. Als triales System werden auch Modelle der assistierten Ausbildung bezeichnet, in denen Bildungsträger als dritter Partner einer Ausbildung zusätzliche Dienstleistungen für die Auszubildenden (z.B. sozialpädagogische Begleitung), aber auch für die Ausbilderinnen und Ausbilder (z.B. eine Qualifizierung für den Umgang mit neuen Zielgruppen) einbringen. Ein Beispiel ist das Modell Carpo.
- **TrialNet (f-bb):** Im Projekt TrialNet wird die Ausbildung behinderter junger Menschen mit Hilfe von Ausbildungsbausteinen erprobt, um zum einen den Kreis der Ausbildungsbetriebe zu erweitern. Zum anderen soll das Potenzial von modularen Strukturen für eine flexiblere und betriebsnähere Gestaltung der Ausbildung behinderter Jugendlicher untersucht werden.

- **Verbundausbildung mit einem Bildungsträger in technischen Berufen (BASF Schwarzheide GmbH):** Die Auszubildenden in den gewerblich-technischen Berufen wie Industriemechaniker, Elektroniker für Automatisierungstechnik und Mechatroniker absolvieren die ersten beiden Ausbildungsjahre zur fachlichen Grundbildung bei einem Bildungsträger und wechseln dann an betriebliche Ausbildungsplätze im Unternehmen.

Zu These 3 „*Auswahl: Einlassen auf Vielfalt – Potenzialerkennung statt Stigmatisierung*“ sind von den Expertinnen und Experten folgende Praxisbeispiele genannt worden:

- **Alters- und entwicklungsgerechte Berufsschulklassen (Hamburg):** Eine deutliche Leistungssteigerung von Haupt- und Realschulabsolventinnen und -absolventen konnte in Hamburg festgestellt werden, als man die Berufsschulklassen so zusammenstellte, dass Jugendliche ähnlichen Alters und Entwicklungsstandes gemeinsam unterrichtet wurden.
- **Auswahlverfahren (BASF SE):** BASF SE rekrutiert Auszubildende über ein mehrstufiges Auswahlverfahren, bei dem immer das Gesamtbild einer Bewerberin bzw. eines Bewerbers im Mittelpunkt steht. Jede Ausbildungsplatzbewerberin und jeder -bewerber erhält dabei, zunächst unabhängig von den Schulnoten, die gleiche Chance sich zu beweisen.
- **BASF Ausbildungsverbund:** Im Rahmen des Verbunds, in dem sich BASF SE mit Partnerbetrieben aus der Region gemeinsam engagiert, werden verstärkt Programme für Jugendliche angeboten, um diese an eine Ausbildung heranzuführen: „Start in den Beruf“ qualifiziert Jugendliche mit Hauptschulabschluss für eine anschließende Berufsausbildung. Ab 2013 haben auch Hauptschülerinnen und -schüler ohne Schulabschluss die Möglichkeit, im Rahmen des Programms ihren Hauptschulabschluss nachzuholen. „Anlauf zur Ausbildung“ bietet jungen Menschen mit Haupt- oder Realschulabschluss die Möglichkeit, eine um ein „Anlauf-Jahr“ verlängerte Ausbildung zu absolvieren und sie dadurch auf bestimmte Ausbildungsberufe vorzubereiten.

- **Chance plus (Deutsche Bahn AG):** Das Qualifizierungsprogramm bereitet die Teilnehmenden auf eine Berufsausbildung oder einen direkten Jobeinstieg intensiv vor. In Anlehnung an die Berufsausbildung wechseln sich dabei sowohl praktische als auch schulische Ausbildungsphasen ab.
- **Einsteigen! – Betriebsintegrierte Qualifizierung (Senat von Berlin, Jugendämter):** Jugendliche mit erhöhtem sozialpädagogischen Unterstützungsbedarf werden praxisorientiert für den Einstieg ins Erwerbsleben qualifiziert. Die betriebsintegrierte Qualifizierung ist auf die Vermittlung und Vertiefung von Grundlagen für den Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeit in verschiedenen Arbeitsfeldern der DB Services GmbH ausgerichtet. Integrierter Bestandteil ist die Möglichkeit des Erwerbs eines Hauptschulabschlusses.
- **Kontinuierliche Praxistage (Weißfrauenschule, Hessen):** Die Lehrkräfte der Sprachheilschule integrieren Praktika in die Unterrichtszeit. Hierdurch lassen sich praktische Erfahrungen im Betrieb und theoretische Aufarbeitung in der Schule verzahnen, was als Effekt zu einem Anstieg der Vermittlungszahlen in Ausbildung führte und mehrfach ausgezeichnet wurde.
- **Starke Seiten (Möhneseeschule, NRW):** Hier dokumentieren Kinder und Jugendliche selbstständig ihre Stärken aus allen Lebensbereichen durch Selbst- und Fremdeinschätzungen. Ergebnis ist eine individuelle „starke Seiten“-Sammlung, die für schulische Zwecke oder eine passende Berufsfindung genutzt werden kann und der Persönlichkeitsentwicklung dient.

Zu These 4 „Prägung durch den Lebensraum ernst nehmen und gestalten“ sind von den Expertinnen und Experten folgende Praxisbeispiele genannt worden:

- **Brede School (Niederlande):** In der sogenannten Brede School (übersetzt: „Breite Schule“) gruppiert sich um die Grundschule ein Netz von Betreuungs- und Beratungsangeboten für Eltern und Kinder zwischen 0 und 12 Jahren.
- **Grundschule Kleine Kielstraße (Dortmund):** Die mehrfach ausgezeichnete Grundschule liegt in einem Stadtteil „mit besonderem Erneuerungsbedarf“ und „lebt“ als Stadtteilschule.
- **Km<sup>2</sup> Bildung (Stiftungs- und Fördergemeinschaft Modellprojekte GmbH):** Schulverwaltung und eine Stiftung ermöglichen eine lokale (an einer Schule angegliederte), bedarfsorientierte Qualifizierung, Einzel- und Gruppenförderung sowie die Begegnung und Vernetzung zwischen Bildungseinrichtungen und Familien in einer pädagogischen Werkstatt.
- **Pathways to Education (Kanada):** Das kanadische Projekt führt junge Menschen mit schlechten Zugangschancen seit 10 Jahren zu Bildungserfolgen. Das Stadtteilprojekt senkte die Schulabbrecher-Quote in Torontos ältester und größter Sozialwohnungssiedlung von 56 Prozent auf unter 12 Prozent. Die Übergänge in Bildungsgänge nach der Sekundarschule sind von 20 Prozent auf 80 Prozent der Schulabsolventen gestiegen.
- **Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt – Investitionen im Quartier“ (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung):** Das Förderprogramm unterstützt insbesondere städtebaulich, wirtschaftlich und sozial benachteiligte Stadt- und Ortsteile. Das Projekt KOBRA des Landkreises Nienburg nutzt die Mittel des ESF-Bundesprogramm „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“ (BIWAQ), um mit einem Konstrukt aus Praxisbausteinen die Qualifikation und die soziale Situation in den Stadtteilen zu verbessern.
- (...)





# Unter einem Hut – Privat- und Erwerbsleben

Thesenpapier der Arbeitsgruppe 2

### I. Herausforderungen

Die Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben ist kein neues Thema. Seit etlichen Jahrzehnten stellt die Frage, wie berufliche und private Aufgaben gut „unter einen Hut“ passen, erwerbstätige Männer und Frauen ebenso wie Unternehmen, Organisationen und die Gesellschaft vor Herausforderungen. Vor dem Hintergrund einer Humanisierung der Arbeitswelt und der demografischen Entwicklung ist das Thema in den vergangenen Jahren jedoch zunehmend in den Fokus von Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gerückt, woraus eine Reihe betrieblicher und gesetzlicher Regelungen hervorgegangen ist. Ein Beispiel hierfür ist die Elternzeit, die einen Rechtsanspruch auf unbezahlte Freistellung von der Arbeit bietet, aber auch das Elterngeld als staatliche Leistung. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nahe Angehörige pflegen, kann die Familienpflegezeit<sup>2</sup> eine zeitlich befristete Reduzierung der Arbeitsstunden sowie eine Abfederung des Verdienstausfalls ermöglichen. Auch der gesetzliche Anspruch auf eine unbezahlte Verringerung der Arbeitszeit aus dem Pflegezeitgesetz ist hier zu nennen. Doch reichen die bisherigen Maßnahmen nicht aus, um umfassende, auch auf Entlastung und Regeneration zielende Vereinbarkeitslösungen zu entwickeln, von denen alle Beschäftigten unabhängig von der Beschäftigungsform ebenso wie die Arbeitgeber profitieren.

Schwerpunkte der Vereinbarkeitsdebatte bilden bisher vor allem die Themen Kinderbetreuung und seit einigen Jahren auch die Pflege von Angehörigen. Zentral bleibt auch weiterhin die Vereinbarkeit von Beruf sowie Familien- und Sozialleben. Immer stärker rücken auch andere Aspekte ins Blickfeld: die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit, Hobbies oder Sport bis hin zu ehrenamtlichem Engagement oder Qualifizierungs- und Weiterbildungsaktivitäten. Denn neben Erwerbs- und Familientätigkeit brauchen Beschäftigte auch Freiräume

für andere, ausgleichende Aktivitäten sowie für Regeneration. Mit anderen Worten: Hier geht es um ein umfassendes Verständnis von Vereinbarkeit, das über eine gelungene Balance von Beruf und Familie hinausreicht, im Sinne einer „Lebensbalance“. Dies ist wichtig für das psychische und körperliche Gleichgewicht ebenso wie für die Beschäftigungsfähigkeit. Gefragt sind daher nicht nur Vereinbarkeitslösungen für Phasen besonderer zeitlicher Mehrfachbelastung, sondern gleichermaßen Modelle und Ansätze, die auch angesichts einer höheren Verdichtung von Erwerbsarbeit Regenerations- und Ausgleichsphasen schaffen bzw. sichern und damit die Ressourcen der Beschäftigten stärken. Dabei spielt auch die „Entzerrung“ von bestimmten Lebensereignissen und Karriereschritten (Familiengründung, berufliche Etablierung) bzw. eine Integration von Lebens- und Karriereplanung im Rahmen der Personalentwicklung eine wichtige Rolle.

Es ist wichtig in den Blick zu nehmen, dass sich die Arbeitswelt in einem langfristigen Wandlungsprozess befindet. Viele dieser Entwicklungen wirken sich auf die Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben aus und müssen als Rahmenbedingungen berücksichtigt werden:

- Der **demografische Wandel** macht es notwendig, alle verfügbaren Ausbildungs-, Fachkräfte- sowie Beschäftigtenpotenziale zu aktivieren. Insbesondere qualifizierte Frauen, Personen mit ausländischen Bildungs- und Berufsabschlüssen sowie Migrationshintergrund, ältere Beschäftigte oder auch die Ressourcen von Menschen mit Behinderungen werden am Arbeitsmarkt gebraucht. Für manche Berufsgruppen wie die Pflegeberufe sind die Herausforderungen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs besonders drängend. Einem wachsenden Anteil pflegebedürftiger Menschen steht eine abnehmende Zahl von Pflegefachkräften gegenüber, deren Arbeitsbedingungen kaum zeitliche und finanzielle Flexibilität für private Belange ermöglichen. Auch der Förderung der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit kommt in einer alternden Bevölkerung zukünftig eine noch größere Bedeutung zu. Neben Veränderungen beim Erwerbspersonenpotenzial vervielfältigt sich auch die Beschäftigtenstruktur. Die Belegschaften werden insgesamt älter. Ein höherer Frauenanteil, mehr Menschen mit Behinderung sowie eine größere Vielfalt hinsichtlich der Altersstruktur, des kulturellen und religiösen Hintergrunds werden zu vielfältigeren Anforderungen an Vereinbarkeitslösungen führen.

<sup>2</sup> Im Rahmen der Demografiestrategie der Bundesregierung wird aktuell eine Familienpflegezeit für Beamte erarbeitet.



■ Das **Rollenverständnis** von Frauen und Männern in der Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Dass auch Männer Aufgaben in der Kinderbetreuung übernehmen, wird zunehmend Normalität. Es sind jedoch noch in ungleich größerem Ausmaß Frauen, die durch die Familiengründung ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen oder – vielfach auf Dauer – reduzieren. So waren im Jahr 2009 lediglich 30 Prozent aller Mütter mit einem Kind unter drei Jahren und nur 60 Prozent aller Mütter mit Kindern im Kindergartenalter berufstätig. Knapp die Hälfte aller erwerbstätigen Frauen arbeitete in Teilzeit,<sup>3</sup> die sich häufig im Bereich von weniger als 20 Wochenstunden bewegte.<sup>4</sup> Auch in die Pflege von Angehörigen sind Frauen in stärkerem Ausmaß involviert. Insgesamt kümmern sich heute bereits 4,6 Millionen Personen um hilfe- oder pflegebedürftige Angehörige; 46 Prozent von ihnen sind gleichzeitig berufstätig.<sup>5</sup> Im Jahr 2005 waren 73 Prozent der pflegenden Angehörigen Frauen<sup>6</sup> (wenngleich die Zahl der Männer, die Pflegeverpflichtungen übernehmen, stetig steigt). Das bedeutet, dass heutige Vereinbarkeitslösungen oft zulasten der beruflichen Gleichstellung und sozialen Absicherung von Frauen gehen. Eine zentrale Herausforderung bei der Gestaltung von künftigen Vereinbarkeitslösungen besteht darin, immer auch die Geschlechtergerechtigkeit zu fördern, damit die Verbesserung der Familienfreundlichkeit nicht mit benachteiligenden Effekten für nur ein Geschlecht einhergehen (Stichwort „mommy track“<sup>7</sup>). Eine ausgewogene Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit sowie von Einkommen und Arbeitszeit zwischen Frauen und Männern sollte angestrebt werden, um allen Menschen gleichermaßen Karrierechancen und auch Zeit für andere außerberufliche Aktivitäten (z.B. für Qualifizierung/Weiterbildung, Ehrenamt, Freizeit) zu ermöglichen. In diesem Kontext gilt es auch die Veränderungen des Familienmodells zu berücksichtigen. Neben der klassischen Kernfamilie haben sich vielfältige Lebens- und Familienformen etabliert (Alleinerziehende, kinderlose Paare, Singles, gleichgeschlechtliche Elternschaft und Patchwork-Familien). Vereinbarkeitsmaßnahmen müssen auch den jeweiligen Bedürfnissen der verschiedenen Lebens- und Familienformen gerecht werden.

■ Auch die Art der **Arbeitsverhältnisse** befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Neben dem klassischen Normalarbeitsverhältnis – unbefristet in Vollzeit angestellt und voll sozialversicherungspflichtig – existiert heute eine Bandbreite verschiedener arbeitsvertraglicher Regelungen über alle Leistungsniveaus hinweg, wie beispielsweise befristete Stellen, Teilzeitstellen mit mehr oder weniger als 20 Wochenstunden, Werkverträge, Leiharbeit, geringfügige Beschäftigungen (Minijobs oder Werkvertragstätigkeiten) oder Selbstständigkeit, die sich zudem über den beruflichen Lebenslauf abwechseln können. Arbeit in Teilzeit oder in Minijobs betrifft überwiegend Frauen. Künftig sollen Vereinbarkeitslösungen es ermöglichen, dass alle Erwerbstätigen Berufs- und Privatleben besser miteinander in Einklang bringen können, unabhängig von der Art des Beschäftigungsverhältnisses und des Arbeitsvertrags. Bei Personen, die sich nicht in einem Normalarbeitsverhältnis befinden, stellt dies eine ungleich größere Herausforderung dar. Hierfür sind einerseits verlässliche Rahmenbedingungen (Tarifverträge etc.) sowie andererseits insbesondere Vereinbarkeitslösungen nötig, die eine Planbarkeit für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Arbeitgeber bieten. Dies ist insbesondere in Betrieben mit einer hoch flexibilisierten (kunden- bzw. auftragsorientierten) Arbeitszeitorganisation (wie z.B. im Einzelhandel) ebenso wie in Teilen des öffentlichen Dienstes (Polizei, Feuerwehr) eine große Herausforderung.

Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen der Arbeitswelt sind zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben weitere Anstrengungen von Seiten der Arbeitgeber, der Gewerkschaften, der Gesetzgebung und der Individuen notwendig. Diese reichen von veränderten arbeits-, tarif- und beamtenrechtlichen Rahmenbedingungen über flächendeckende Unterstützungsstrukturen und innovative, individuelle Mikrolösungen (insbesondere eine familienorientierte Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort) bis hin zu einer breiten Akzeptanz und aktiven Unterstützung von Vereinbarkeitslösungen.

<sup>3</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2010/2011

<sup>4</sup> Vgl. 8. Familienbericht „Zeit für Familie“

<sup>5</sup> Vgl. „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ (2011), BMFSFJ und Erfolgsfaktor Familie

<sup>6</sup> Vgl. Gender Datenreport des BMFSFJ (2005)

<sup>7</sup> „Mommy track“ bezeichnet einen typischen beruflichen Werdegang von Müttern, die vereinbarkeitsförderliche Arbeitsbedingungen nutzen (z.B. Teilzeit) und dadurch geringere Karriere- und Aufstiegschancen haben.

### II. Zukunftsbild

#### In der Arbeitswelt von morgen lassen sich Privat- und Erwerbsleben optimal vereinbaren, weil ...

- die Erziehung von Kindern oder die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger und deren Vereinbarkeit mit dem Beruf für beide Geschlechter eine Selbstverständlichkeit ist. Hierzu hat das neue **gesellschaftliche Verständnis von Arbeit** maßgeblich beigetragen. Demnach umfasst Arbeit nicht mehr allein die Erwerbstätigkeit, sondern ebenso familiäre, soziale und zivilgesellschaftliche Aufgaben. In Zukunft wird Arbeit als sinnstiftende Tätigkeit und Ressource verstanden, die auch (heute unbezahlte) Fürsorgetätigkeiten („Care“) und gesellschaftliches Engagement einschließt.
- die Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben **geschlechtergerecht** organisiert ist: Frauen haben gleiche Beschäftigungs-, Einkommens- und Karrierechancen und Männer gleiche Chancen auf Teilhabe an privater Pflege- und Betreuungsarbeit. Der „Gender Pay Gap“ gehört der Vergangenheit an; der Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen ist gleich hoch.
- die unterschiedlichen Anforderungen an und Rahmenbedingungen von Beschäftigung berücksichtigt und so gestaltet werden, dass **alle Erwerbstätigen** wirkungsvolle und passgenaue Vereinbarkeitslösungen realisieren können – unabhängig von der Art des Beschäftigungsverhältnisses (abhängig Beschäftigte, Befristungen, Werkverträge, Selbstständige), der Branche sowie der Größe und Art des Arbeitgebers (von Kleinst- bis Großunternehmen).
- die **Akzeptanz** für Vereinbarkeitsfragen alle Lebensbereiche umfasst. Die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen wird als ebenso selbstverständlich betrachtet wie das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen, Regeneration und Ausgleichstätigkeiten.
- eine **Lebensbalance** erreicht wurde, in der Beschäftigte zeitliche Freiräume („zeitliche Biotope“) für ehrenamtliches Engagement, Qualifizierungen oder Freizeit und Erholung finden.
- Unternehmen, öffentlicher Dienst und andere Organisationen eine **Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der Anerkennung** leben: Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben wird im Rahmen einer an Lebensphasen orientierten Personalpolitik als hohes Gut betrachtet, das auf allen Führungsebenen thematisierbar ist. Führungskräfte werden konsequent dabei unterstützt, Vereinbarkeitslösungen zu entwickeln, umzusetzen und auch selbst zu nutzen. Sie fungieren damit als Vorbilder, bestärken ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, sich für die eigenen Vereinbarkeitsbelange einzusetzen, und erkennen die Bedeutung privater Sorgetätigkeit an.
- auf ein **flächendeckendes Angebot an Betreuungsinfrastruktur** zurückgegriffen werden kann. Eltern können dank des Rechtsanspruchs auf einen Krippenplatz direkt nach dem Bezug des Elterngeldes in den Beruf zurückkehren und wissen ihren Nachwuchs in einer qualitativ hochwertigen öffentlichen Kindertagesstätte gefördert. Für Pflegebedürftige gibt es ausreichend ambulante pflegerische Dienste sowie teilstationäre Einrichtungen (z.B. Tagespflege), die eine optimale Versorgung garantieren, arbeitende Angehörige entlasten und deren Betreuungs- bzw. Öffnungszeiten mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen kompatibel sind. Beschäftigte mit Pflegeverantwortung haben Anspruch auf eine befristete Freistellung bzw. Arbeitszeitreduzierung unter anteiliger Fortzahlung der Vergütung.
- **kommunale/lokale Beratungs- und Unterstützungsangebote** Beschäftigten und Unternehmen helfen, passgenaue und finanzierbare Vereinbarkeitslösungen zu entwickeln, indem sie über Chancen und Risiken der verschiedenen Modelle und Maßnahmen aufklären und bestehende Angebote sinnvoll miteinander verknüpfen. Sie ermöglichen es Arbeitgebern, ihren Beschäftigten niedrigschwellig Information und Beratung anzubieten. Ehrenamtliche Tätigkeiten zur Unterstützung bei Pflege und Kinderbetreuung stellen eine sinnvolle Ergänzung professioneller Dienste dar und sind nicht Lückenfüller für fehlende professionelle Dienstleistungen. Ehrenamtliche Tätigkeiten dürfen nicht der Kompensation wegfallender Sozialleistungen oder

Infrastrukturen bzw. als „Ersatz“ für professionelle Arbeitskräfte dienen.

- das **Arbeits- und Sozialrecht** so gestaltet ist, dass Optionszeiten im Lebensverlauf möglich sind und sowohl die Existenzsicherung als auch die soziale Sicherung für Phasen der Arbeitszeitreduktion und/oder der Unterbrechung geregelt sind. Pflegende und betreuende Angehörige haben eine Option auf „kurze Vollzeit“ (zwischen 25 und 35 Stunden pro Woche) als neuem Standard ihrer Erwerbsarbeitszeit. Es gibt ein abgestimmtes System arbeits-, tarif- und beamtenrechtlicher Regelungen und Betriebsvereinbarungen, um gute Vereinbarkeitslösungen zu realisieren.
- **flexible Arbeitszeitmodelle** (z.B. Teilzeit, Jobsharing, Sabbatical, Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten) und **moderne Formen der Arbeitsorganisation** (z.B. Telearbeit, mobiles Arbeiten) die Ausübung der Berufstätigkeit in allen Lebenslagen ermöglichen. Sie sind an veränderte Rahmenbedingungen anpassbar und werden dabei betrieblichen Erfordernissen und den Interessen der Beschäftigten gleichermaßen gerecht. Die hohe Variabilität in der Arbeitsorganisation wird durch eine entsprechende Personalpolitik und Arbeitsgestaltung erleichtert. Dies ermöglicht eine Abkehr von der noch überwiegend präsenten Anwesenheitskultur, zumindest in jenen Unternehmen, Branchen und Berufen, in denen dies prinzipiell möglich ist. Zudem wird darauf geachtet, dass Flexibilität nicht zu Lasten der Qualität der Arbeit geht, d.h. die Arbeit nicht weiter intensiviert und verdichtet wird. Auch werden Maßnahmen ergriffen, um die Grenzen zwischen Arbeitszeit und privater Zeit (z.B. beim mobilen Arbeiten) im Sinne der Beschäftigten zu definieren.
- Auszeiten keine „Rauszeiten“ sind. Unternehmen ermöglichen es ihren Beschäftigten, **in Auszeiten** für Kinderbetreuung, Pflege oder anderweitiges Engagement in die Unternehmensabläufe, z.B. über flexible Einzelmaßnahmen wie Trainertätigkeiten, Vertretung, Mentorentätigkeit oder Patenschaften **eingebunden** zu bleiben. Eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur und eine moderne technische Ausstattung unterstützen den Austausch zwischen Unternehmen und Beschäftigten und erleichtern die Übergänge, beispielsweise zwischen Phasen der Qualifizierung und der Erwerbstätigkeit. So gelingt auch der **Wiedereinstieg** leichter, der im Rahmen der Personalentwicklung systematisch (mit einem Eingliederungsplan und Qualifizierungen, ebenso wie mit der Anerkennung der in der Auszeit erworbenen Kompetenzen) und bei Bedarf schrittweise gestaltet wird. Nach einer möglichen zeitlich begrenzten Arbeitszeitreduzierung wird es gern gesehen, dass Beschäftigte sich wieder in Vollzeit engagieren wollen.
- berufliche **Karrieren in jedem Alter** möglich sind. Die „Rush Hour“ des Lebens mit Kindern, eventuell verbunden mit Pflege und voller beruflicher Beanspruchung, wird für Frauen und Männer gleichermaßen entzerrt. Menschen, die zeitweise an ihrem Arbeitsplatz „kürzer getreten“ sind, sei es aus privaten oder aus beruflichen Gründen (Qualifizierung etc.), gelten anschließend weiter/wieder als entwicklungsfähig und mit Potenzialen ausgestattet. Angebote für ein lebenslanges Lernen werden in einem intergenerationalen Personalmanagement unabdingbar.
- die **betriebliche Personalplanung** auf die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben eingestellt ist und den durchschnittlichen Ausfall durch Pflege oder Kinderbetreuung ähnlich wie ein Durchschnittsmaß an Krankheitszeiten einkalkuliert. Auch die betriebliche Gesundheitspolitik berücksichtigt Mehrfachbelastungen der Beschäftigten. Wenn das Tätigkeitsfeld dies erlaubt, berücksichtigen Unternehmen und Organisationen zudem im Rahmen von lebensphasenorientierten Personalmanagementansätzen „Work-after-retirement“ Konzepte, mit denen das Know-how der Ruheständler erhalten und zum Wissenstransfer genutzt bzw. bei Engpässen für den ehemaligen Arbeitgeber nutzbar gemacht werden kann, soweit dies im Einzelfall gewünscht ist.
- eine **angemessene Entlohnung** von Pflege- und Erziehungsdienstleistungen zur Sicherung der Betreuungsinfrastruktur beiträgt. Politik und Sozialpartner werten diese Tätigkeiten durch eine angemessene Lohnstruktur auf, sorgen für stabile Arbeitsverhältnisse und steigern damit die Attraktivität für Nachwuchskräfte.
- die **Beschäftigten** für sich ein Verständnis entwickelt haben, wie ihre individuelle Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben aussehen soll. Sie behalten eigenverantwortlich ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden im Blick, reflektieren ihre Wünsche und Bedarfe in einzelnen Lebensphasen und nutzen die geschaffenen Rahmenbedingungen. Dabei können sie bei Bedarf auf Unterstützungsangebote zurückgreifen, z.B. vom Arbeitgeber.

### III. Thesen

# 1

## Vereinbarkeit braucht kulturelle Grundlagen

*These:* Privatleben und Beruf lassen sich dann besonders gut vereinbaren, wenn ein konsequenter Bewusstseins- und Wertewandel in der Gesellschaft und insbesondere in der Arbeitswelt über alle Branchen und Hierarchieebenen hinweg stattfindet. Strukturelle Innovationen sind zwar nötig, reichen aber nicht aus. Eine gelebte Vereinbarkeitskultur ist Grundlage für Erwerbsbiografien im Einklang mit dem Privatleben.

*Das erwerbszentrierte Arbeitsbild muss durch ein umfassenderes Bild ersetzt werden, das Arbeit in den unterschiedlichen Lebensphasen stärker unter dem Aspekt der Sinnhaftigkeit, der sozialen Verantwortung sowie als gesellschaftliche Ressource begreift. Dieser ressourcen- und sinnorientierte Ansatz ist die Basis dafür, dass Erwerbs- und Privatleben gleichberechtigt nebeneinander stehen können. Wenn Erwerbsarbeit nicht mehr als Gegenpol zu anderen Tätigkeiten gesehen wird – sei es Erziehung, Pflege, Qualifizierung, zivilgesellschaftliches bzw. bürgerschaftliches Engagement, unbezahlte Fürsorgetätigkeiten oder Regeneration – wird selbstverständlich akzeptiert, dass Intensität, Flexibilität und Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit in bestimmten Phasen des Lebens unterschiedlich ausgeprägt sind. Mit diesem neuen, umfassenderen Arbeitsbild geht ein neues Verständnis für Erwerbsbiografien und Berufskarrieren einher: Diese werden nicht mehr entlang dem Lebensalter gedacht, sondern unabhängig davon entlang der Lebensphasen. So eröffnen sich vielfältige neue, nicht-lineare Biografien und Altersbilder und die Potenziale und Chancen der verschiedenen Lebensphasen können besser genutzt und gefördert werden, auch im Sinne des lebenslangen Lernens.*

- **Unternehmen**, die sich zu einem veränderten Arbeitsbild bekennen und Arbeit strukturell, organisatorisch und kommunikativ entsprechend gestalten, erhalten ihre Wettbewerbsfähigkeit und binden ihre Beschäftigten langfristig. Denn mit einer lebensphasen- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur können Arbeitgeber die Situation der Beschäftigten erleichtern. Diese erleben Verständnis für ihre Belange, fühlen sich ernst genommen und können offen, vertrauensvoll und lösungsorientiert über ihre Situation sprechen, da sie wissen, dass ihr Anliegen vertraulich und sensibel behandelt wird. Dies wirkt sich positiv auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und Engagement ebenso wie auf die **Bindung** der Beschäftigten an den Betrieb aus. Eine Möglichkeit ist es beispielsweise, Vereinbarkeitsaspekte in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte aufzunehmen.
- Unternehmen und Organisationen verfügen über ein großes **Fachkräftepotenzial**, das sie aktivieren können, wenn sie die enge Kopplung von beruflichen Karrieren – vertikal wie horizontal – und Lebensalter auflösen und das Personal altersunabhängig nach Qualifikation, Kompetenz und Engagement einsetzen und fördern. So stehen z.B. viele engagierte Frauen und Männer nach einer beruflichen Aus- oder Teilzeit (mit zeitlich reduziertem Einsatz und eingeschränkter Mobilität) erneut für weitergehende berufliche Herausforderungen zur Verfügung. Karrierepfade sollten flexibel ausgestaltet werden, um die individuelle Karriereplanung zu fördern. Karriere sollte sich auch zukünftig nicht nur über Führung definieren. Konkret bedeutet dies auch, flexible Wechsel zwischen Fach-, Führungs- und Projektkarrieren zu ermöglichen.
- **Politik, Sozialpartner und gesellschaftliche Akteure** nutzen ihre Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit, um das veränderte Arbeits- und Rollenverständnis sowie die Bedeutung von Vereinbarkeitslösungen zum Thema zu machen, z.B. durch die Bekanntmachung von guten Beispielen.
- Beschäftigte, vor allem (direkte) **Führungskräfte**, sind für die Relevanz und Dringlichkeit von Vereinbarkeit **sensibilisiert**, da sie im Rahmen ihres Studiums bzw. ihrer Aus- und Fortbildung oder z.B. durch geschulte Ansprechpersonen bei der Agentur für Arbeit mit der Thematik und konkreten Maßnahmen vertraut gemacht werden (siehe Beispiel aus der Metropolregion Rhein-Neckar). Derart vereinbarkeitssensible Fach- und Führungskräfte, die auch Vereinbarkeit vorleben, wirken sich positiv auf die Führungs-, Arbeits- und Vertrauenskultur in Unternehmen und Organisationen aus und fördern die systematische Integration von Vereinbarkeitslösungen in die gesamte Unternehmensstrategie.
- Neue Leitbilder eröffnen **neue Karrierewege**: Führungskräfte in Elternzeit und später ggf. in Teilzeit müssen Normalität werden, ebenso wie Führungskräfte, die ältere und behinderte Angehörige pflegen. Der berufliche Weg darf nicht mehr länger durch die Geburt von Kindern, die Übernahme von Erziehungsverantwortung und/oder durch die Pflege und Betreuung von Angehörigen gebremst oder in Frage gestellt werden. Führungskräfte haben hier Leitbildwirkung. Die alte „Verfügbarkeitskultur“ (Sachverständigenkommission für den 1. Gleichstellungsbericht 2011) muss durch eine neue „Verantwortungskultur“ ersetzt werden, was nicht im Widerspruch zur Leistungsorientierung oder Geschäftserfolg stehen muss.

- Die Möglichkeit der Inanspruchnahme von **Vereinbarkeits-Checks**, die von Kammern, Berufsverbänden, Gewerkschaften oder Arbeitsagenturen angeboten werden, hilft Unternehmen und Organisationen in Zeiten eines verschärften Fachkräftewettbewerbs ihre betrieblich-kulturellen Rahmenbedingungen für Vereinbarkeit regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Einen Schwerpunkt dieser Vereinbarkeitsprüfungen bildet die Frage, ob und wie sich die unterstützte Vereinbarkeit in den Unternehmen konkret darstellt und sich auch ökonomisch auswirkt. Weitere Fragen sind: Wie können Vereinbarkeits-Zertifikate und vergleichbare Instrumente weiterentwickelt oder sinnvoll ergänzt werden, um im Alltag nachhaltig zu wirken? Ein gutes Modell ist z.B. das Hertie-Audit „Beruf und Familie“. Ein anderer Schwerpunkt richtet sich darauf, regelmäßig zu prüfen, ob und wie die betrieblichen Angebote zur Vereinbarkeit genutzt werden (Stichwort: Evaluation) und ob gegebenenfalls andere Bedarfe bestehen, an die es sich anzupassen gilt.
- Bei der Etablierung einer Vereinbarkeitskultur sind die **Beschäftigten** und ihre **Interessenvertretungen** gefragt: Die Einzelnen müssen mit ihrer Situation selbstverantwortlich umgehen, vorhandene Angebote nutzen und Schwierigkeiten thematisieren. Sie sollten, ebenso wie Betriebs- und Personalräte, Angebote sowie Sensibilität für bessere Vereinbarkeitslösungen einfordern bzw. neue Lösungen entwickeln und auf passende betriebliche Vereinbarkeitsinstrumente und -vereinbarungen drängen. Daneben können Unternehmen weitere **partizipative Instrumente** entwickeln, damit die Beschäftigten ihre Interessen und Bedarfe leichter artikulieren können. Innovative Informations- und Kommunikationskampagnen helfen, eine werteorientierte und von Wertschätzung geprägte Kultur zu fördern. Auch „Erfolgsgeschichten“ von einzelnen Beschäftigten oder Situationen können eine Kultur der Offenheit fördern.
- **Zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten** müssen auch mögliche **Zielkonflikte** offen diskutiert werden können. Denn bei aller Vereinbarkeitswilligkeit sind Unternehmen und Organisationen (und hier insbesondere die Führungskräfte) mit einer Reihe von Herausforderungen, Anforderungen und einer steigenden Komplexität konfrontiert, die individuell gewünschte Flexibilisierungen der Arbeitszeit- und Arbeitsorganisation erschweren können. Ein Beispiel ist das Sozial- und Gesundheitswesen, in dem die Versorgung der Patienten und Bewohner 24 Stunden am Tag sicher zu stellen ist. Gleichzeitig muss die Arbeitszeit bei aller Flexibilität für die Beschäftigten kalkulierbar bleiben. Es gilt, Verfahren und Instrumente zu entwickeln, um gegenseitige Erwartungen und Angebote zu formulieren und gemeinsam unternehmerisch tragfähige Lösungen für Personaleinsatz, Personalvertretung etc. zu entwickeln. Auch Auswirkungen auf die Teamzusammensetzung und Arbeitszuschnitte sowie Aspekte der psychischen Beanspruchung müssen berücksichtigt werden.
- Unternehmen können sich in regelmäßigen **Netzwerktreffen** zum Thema Vereinbarkeit, zu Herausforderungen und konkreten Lösungen austauschen. Sie halten das Thema unter den Führungskräften im Bewusstsein und bekommen Anregungen, wie Maßnahmen noch besser an die Bedarfe angepasst werden können. Bewährte Lösungen und Beispiele guter Unternehmenspraxis für die Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben werden aktiv kommuniziert und z.B. in regionalen Netzwerken gemeinsam mit anderen **Betrieben und Kommunen** auf ihre Übertrag- und Nutzbarkeit geprüft (siehe z.B. Initiative Neue Qualität der Arbeit und deren Netzwerke oder das Netzwerk Beruf und Familie). Ein solcher Zusammenschluss bzw. der Austausch von Informationen und die Bündelung von Ressourcen wären gerade für kleine und mittlere Unternehmen von besonderer Relevanz.

- Zu dem postulierten Wandel des Bewusstseins und der Werte in der Arbeitswelt gehört auch, sich über Bewusstseins- und Wertinhalte (z.B. Zeitsouveränität oder Muße und Ruhe) klar zu werden. Angesichts des enorm gestiegenen Zeit- und Leistungsdrucks und seiner Folgen für die Gesundheit<sup>8</sup> erhalten **arbeitsfreie Zeiträume** eine zunehmende Bedeutung. Der Wert eines freien Wochenendes sollte in der Gesellschaft ebenso wie von Sozialpartnern und Unternehmen als Bestandteil der Arbeitskultur anerkannt sein. Zum einen sollten zeitliche Freiräume gesichert werden, hierzu zählt beispielsweise ein verlässlicher Urlaub wie auch ein arbeitsfreier Feierabend. Dies ist durch die verstärkte Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort von besonderer Bedeutung. Zum anderen sollte das Arbeiten am Wochenende, spät abends oder an Feiertagen (sofern es unumgänglich ist) ausgeglichen oder durch steuerfreie Zuschläge vergütet werden.

<sup>8</sup> Vgl. Ergebnisse DAK-Untersuchung Juni 2012 sowie des DGB-Indexes Gute Arbeit zum Thema „Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung“ vom März 2012.

## 2

### Vereinbarkeit ist auf mehreren Ebenen zu gestalten

*These:* Passgenaue Vereinbarkeitslösungen für Unternehmen und Erwerbstätige werden dadurch gestärkt, dass gesetzliche Rahmenbedingungen, staatliche Unterstützungsangebote, tarifliche und betriebliche Lösungen sowie regionale Strukturen sinnvoll miteinander verzahnt werden.

*Die neue Vereinbarkeitskultur wird durch staatliche, tarifliche und betriebliche Rahmenbedingungen gefördert. Diese berücksichtigen die unterschiedlichen Beschäftigungsformen mit ihren jeweiligen Anforderungen ebenso wie Branchen, Tätigkeitsprofile und Hierarchiestufen. So können alle Erwerbstätigen Vereinbarkeitsmodelle in Anspruch nehmen, unabhängig davon, ob sie Fach- oder Führungskräfte sind, Angestellte, Selbstständige oder Leiharbeitskräfte. Die Situation für Beschäftigte, die bisher nur geringe oder gar keine Verhandlungsmöglichkeiten haben, um individuelle Lösungen auszuhandeln, muss verbessert werden. Ein fein austariertes System von gesetzlichen und tariflichen*

*Regelungen und Unterstützungsmaßnahmen unterstützt Beschäftigte und stärkt die Unternehmens- und Arbeitgeberseite zugleich in ihrer Vereinbarkeits- und Unternehmensstrategie. Die Arbeitszeit hat hierbei eine herausgehobene Bedeutung, es müssen jedoch die ebenso vereinbarkeitsrelevanten Dimensionen Arbeitsorganisation und Arbeitsort verstärkt beachtet werden.*

- In Phasen eingeschränkter Erwerbstätigkeit sollte ein Anspruch auf **finanzielle Absicherung** der Erwerbstätigen durch gesetzliche und tarifliche Regelungen sichergestellt werden. Möglichkeiten hierfür sind zielgenaue Entgeltersatzleistungen und steuerliche Anreize. Diese ermöglichen es, auch dann berufstätig zu bleiben, wenn das Privatleben – sei es Kindererziehung, Pflege, soziales Engagement, Regeneration oder Qualifizierung – im Zentrum steht.
- Das **Lebensarbeitszeitmanagement des Einzelnen** ist in einen verlässlichen Rahmen eingebettet:
  - Der Gesetzgeber schafft **Rahmenbedingungen für Arbeitszeitregelungen, Zeitkonten bzw. Wertguthaben sowie Rentenversicherungslösungen**, macht diese bekannt und fördert eine stärkere Nutzung. Darüber hinaus schafft der Gesetzgeber Voraussetzungen, dass es bei Teilzeit aufgrund der Pflege von Angehörigen oder der Betreuung von Kindern eine Rückkehroption zurück zur Vollzeit gibt.
  - Unternehmen/Arbeitgeber können Erwerbstätigen über Betriebsvereinbarungen und betriebliche Regelungen zur **Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation** die notwendige **Flexibilität** ermöglichen. Dabei müssen die Chancen und Risiken, die mit der Nutzung der Flexibilisierungsinstrumente verbunden sind, abgewogen werden. Praxisgerechte Zielvereinbarungen sind gefragt, um diese Flexibilität für beide Seiten organisatorisch handhabbar zu machen.



- wird es immer weniger feste Büros geben, dafür flexible Bürolandschaften, die eine situative räumliche Organisation der Teams ermöglichen. Integraler Bestandteil in diesem Modell ist die freie Entscheidung, wo gearbeitet wird (neben der Frage „wann“). Daneben gibt es weiterhin Berufs- und Tätigkeitsfelder, die eine hohe Mobilität und Multilokalität mit sich bringen. Für all diese Arbeitsformen werden Konzepte gebraucht – angefangen von neuen Home-Office-Ansätzen über dezentrale Arbeitsstrukturen bis hin zur Nutzung lokaler Infrastrukturen (z.B. Büroanmietung in der Nähe einer betrieblichen Kita).
- Ein flächendeckendes regionales Netz aus Beratungs- und Unterstützungsstrukturen für Beschäftigte und Unternehmen und das abgestimmte Zusammenspiel unterschiedlicher Instrumente und Angebote sind das A und O für eine gelingende Vereinbarkeit. Zum Beispiel indem:
  - professionelle soziale Dienstleistungen und quartiersbezogene Pflegestützpunkte nach dem Modell „Haus der Familie“, gegebenenfalls ergänzt mit ehrenamtlicher Tätigkeit, Beratung und Hilfe zur Selbsthilfe anbieten, z.B. durch speziell qualifizierte Familiengesundheitspflegekräfte (WHO Konzept) sowie einen Arbeitgeberservice. Auch der Ausbau von Familienzentren und Mehrgenerationenhäusern wäre wünschenswert.
  - das ambulante und teilstationäre Versorgungsnetz verbessert und ausgebaut wird und eine Berücksichtigung der zeitlichen Interessen von pflegenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbstverständlich ist.
  - Akteure der pflegerischen Versorgung eng mit Unternehmen kooperieren (z.B. in Bezug auf Informationsveranstaltungen für pflegende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).
  - im Rahmen von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Assistenzen für KMU über externe Dienstleister Unterstützungs- und Beratungsangebote für Beschäftigte gemacht werden.
- die vorhandenen Engpässe bei der Kinderbetreuung (ab „U3“ und im Schulalter) durch den Ausbau von Betreuungsangeboten mit flexiblen Öffnungszeiten abgebaut werden.
- Kommunen sorgen mit Unterstützung von Bund und Ländern für eine aktive Vernetzung von Unternehmen, Betreuungs- und Versorgungsanbietern etc. in der Region und sind dabei behilflich, geeignete Strukturen zu fördern und durch flankierende Maßnahmen zu unterstützen. Vorhandene regionale Unternehmensnetzwerke (wie z.B. der Initiative für Beschäftigung!) können gezielt eingebunden werden.
- Im Sinne eines gesamtgesellschaftlichen Prozesses ist ein besonderes Augenmerk auf die bessere Abstimmung der lokalen Zeitstrukturen zu richten. Dafür sollen auf kommunaler Ebene diejenigen Akteure, die zentrale Zeittakte vorgeben (wie Unternehmen, Verkehrsbetriebe, Schulen, Kitas, Läden, Dienstleister und Behörden) in einem moderierten Prozess, entlang dem italienischen Modell „Tempi della Citta“, zu Deutsch „Zeiten der Stadt“, eine sogenannte Zeitleitplanung vornehmen (wie z.B. bei der „zeitbewussten Stadt“ Hanau).
- Bei den betrieblichen Regelungen müssen arbeitnehmerfreundliche Vertretungsregeln gefunden werden. Die Auszeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters – etwa im Zusammenhang mit einer Pflegeverantwortung – darf für die Kolleginnen und Kollegen nicht bedeuten, dass diese allein das Pensum durch Überstunden oder höhere Arbeitsverdichtung bewältigen müssen. Für zusätzliche Vertretungskräfte müssen möglicherweise die Unternehmen, besonders kleine Betriebe, durch einen Ausgleichsfonds von den anfallenden Kosten entlastet werden.

# 3

## Vereinbarkeit heißt Balance, heißt Regeneration

**These:** Gesundheitsförderliche betriebliche Rahmenbedingungen, die die Ressourcen der Beschäftigten fördern und Belastungen reduzieren, unterstützen eine gesunde Lebensbalance.

*Hoher Wettbewerbs- und Zeitdruck, wachsende Komplexität und erhöhte Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen zeichnen unsere heutige Arbeitswelt aus und stellen hohe Anforderungen an das Individuum. 63 Prozent der Beschäftigten geben an, in der gleichen Zeit mehr Aufgaben erfüllen zu müssen.<sup>9</sup> Kommen zur Berufstätigkeit noch Pflege- oder Familienaufgaben, Kindererziehung oder andere private Verpflichtungen hinzu, bringt das viele Beschäftigte an die Grenze ihrer körperlichen und psychischen Belastbarkeit. Nicht selten sind Burn-out oder andere psychische oder körperliche Beeinträchtigungen die Folge.*

*Um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zugleich die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft dauerhaft sicherzustellen, lohnt es sich für Unternehmen und Organisationen, in gesundheitsfördernde betriebliche Strukturen zu investieren. Fitnessangebote oder Kochkurse allein greifen hier zu kurz. Vielmehr sind integrierte Konzepte gefragt, die einerseits die individuelle gesundheitliche Konstitution und Gesundheitskompetenz im*

*Sinne einer präventiv ausgerichteten Gesundheitsförderung der Beschäftigten stärken und die Beschäftigten andererseits dazu befähigen, Beruf und Privatleben „unter einen Hut“ zu bekommen. Derart vereinbarkeitsfördernde Gesundheitsstrukturen reichen von der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsprozesse über die Führungskultur bis zur Mitarbeiterbeteiligung und stärken letztendlich die Gesundheitsquote, was sich auch positiv für die Arbeitgeber auswirkt. Voraussetzung dafür ist die Verwirklichung eines ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.*

- **Nachhaltige Prozesse:** Es gibt zahlreiche und auf verschiedenen Ebenen ansetzende erprobte Instrumente und Lösungsansätze, die von Arbeitgebern – auch in kleinen und mittleren Betrieben – entsprechend der Bedarfe und Rahmenbedingungen zusammengestellt werden können. Der Rat von Expertinnen und Experten sollte in Anspruch genommen und gefördert werden. Von entscheidender Bedeutung ist, dass Unternehmensleitung und Beschäftigte gemeinsam Prozesse starten, partizipatorisch verfolgen und nicht „versenden lassen“. Dies kann z.B. durch eine Verzahnung mit Ansätzen des Qualitätsmanagements oder von Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen erfolgen.
- **Gesundes Führen:** Führungskräfte müssen sensibel und offen für Vereinbarkeitsthemen sein und eine gesunde Arbeits(zeit-)gestaltung alters- und altersgerecht im Rahmen eines lebensphasenorientierten Personalmanagements proaktiv fördern. Dies kann beispielsweise durch eine systematische Qualifizierung erfolgen. Führungskräfte brauchen den nötigen Handlungsspielraum, um diese Konzepte umsetzen zu können. Ein Bestandteil der Unternehmenskultur sollte die Fürsorge des Arbeitgebers gemeinsam mit den Interessenvertretungen für die Gesundheit der Beschäftigten sein. Wichtig ist, dass mit den Maßnahmen Anreize für gesundheitsförderliches Verhalten geschaffen und die entsprechenden Kompetenzen gestärkt und nicht mit Sanktionen gearbeitet wird.

<sup>9</sup> Vgl. DGB-Index Gute Arbeit zum Thema „Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung“ vom März 2012.

- **Gesunde Organisation:** Eine gesunde Organisation bietet Partizipationsmöglichkeiten für Beschäftigte, um aktiv Arbeitsbedingungen zu verändern und Anreize für ein gesundes Arbeiten zu setzen. Dabei müssen die Maßnahmen individuell anpassbar sein; auch die Eigeninitiative der Beschäftigten sollte gefördert werden. Eine stärkere Vertrauenskultur und die Einführung einer Vertrauensarbeitszeit können hier eine positive Rolle spielen, wenn sowohl entsprechende Voraussetzungen in der Unternehmenskultur als auch gute Rahmenbedingungen wie z.B. eine ausreichende Personalausstattung vorhanden sind.
- **Recht auf Grenzen:** Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeitsansprüche an Erwerbstätige können krank machen. Es muss ein Recht auf „Abschalten“ geben: Zeiten, in denen Erwerbstätige nicht erreichbar sein und tätig werden müssen. Die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen, Betriebsvereinbarungen und Verhaltenskodexe sowie insbesondere die gelebte Praxis und der Bewusstseinswandel sind hier die wesentlichen Stellhebel.
- **Ganzheitlicher Ansatz** der Gesundheitsprävention: Betriebliche Maßnahmen zur Gesunderhaltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und die physische Gesundheit ebenso einschließen wie die psychische Gesundheit. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, sollten Angebote zur Entspannung und zum psychischen Ausgleich ebenso selbstverständlich sein wie Bewegungsangebote. Darüber hinaus müssen geschlechtsspezifischen Unterschieden bzw. Bedürfnissen bei der betrieblichen Gesundheitsförderung Rechnung getragen werden („Männergesundheit“ versus „Frauengesundheit“). So können Männer, deren Teilnahme an präventiven Maßnahmen häufig wenig zufriedenstellend ist, durch spezielle Angebote leichter zu gewinnen sein.
- **Rahmenbedingungen** erleichtern gesundes Arbeiten: Die Entbürokratisierung von Prozessen kann in besonders belasteten Tätigkeitsbereichen zur Entlastung beitragen, indem es mehr Raum für die „eigentliche“ Arbeit lässt. Ein ähnlicher Ansatz ist „Smart working“ – also kluges, zeitsparendes Arbeiten mit effizienter Arbeitsorganisation, das unnötige Prozeduren erkennt und Managerinnen und Manager und Führungskräfte zugleich daran misst, dass die Beschäftigten pünktlich nach Hause gehen, gesund bleiben und ihre Lebensbalance einhalten. Aspekte bzw. Fragen der psychischen Beanspruchung gewinnen an Bedeutung, wenn es darum geht, welche Folgen Individualisierungsmaßnahmen auf Teamstrukturen im Sinne der Mehrbelastung haben können. Konkret muss ausgelotet werden, inwieweit Arbeit effektiv und effizient umverteilt werden kann, so dass möglichst wenig zusätzliche Ressourcen benötigt werden. Die Komplexität wird sich für die Führungskräfte erhöhen.
- **Pflegeverantwortung**, ein Ehrenamt bei der Feuerwehr, der Gewerkschaft oder die Mitwirkung im Kirchenchor, aber auch Parteienmitgliedschaft oder Trainingsleitung im Sportverein – **zivilgesellschaftliches Engagement** in dieser Vielfalt und Breite hat nur dann eine Zukunft, wenn die Arbeits- und Leistungs politik der Unternehmen nicht alle Energie der Beschäftigten für die Erwerbstätigkeit in Anspruch nimmt. Die betriebliche Organisation muss so beschaffen sein, dass die Freizeit nicht lediglich als Regenerationszeit zur Vermeidung von Gesundheitsschäden betrachtet wird, sondern als Ort für öffentliches Engagement und zur Pflege sozialer Kontakte (Familie, Freundes- und Bekanntenkreis). Das ist nicht nur eine Frage der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, sondern zunehmend auch der Intensität der Erwerbsarbeit.

# 4

## Vereinbarkeit fördert lebenslanges Lernen

*These:* Ohne Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben kein lebenslanges Lernen.

*Die Notwendigkeit, sich permanent weiterzubilden und neues Wissen zu erwerben, wird in unserer technologie- und informationsbasierten Gesellschaft mit immer kürzeren Innovationszyklen und sinkender Halbwertszeit des Wissens weiter wachsen. Daraus ergeben sich für Unternehmen und Organisationen sowie für die Individuen verschiedene Anforderungen. Unternehmen/Organisationen müssen den Kompetenzerhalt und die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Lebensphasen ohne Altersgrenzen fördern und vorhandene Stereotype abbauen. Diese wiederum müssen über alle Lebensphasen hinweg eine hohe Lernoffenheit und -bereitschaft mitbringen. Dabei darf der Lernbegriff nicht nur aus der rein betrieblichen Perspektive verstanden werden: Lernen umfasst auch die Basisbildung (wie Werte und Allgemeinbildung) und die Persönlichkeitsbildung. Formales, non-formales und informelles Lernen kommen beim lebenslangen Lernen zusammen.*

*Über das gesamte Leben hinweg lernen können Erwerbstätige nur, wenn die dafür erforderlichen Freiräume vorhanden sind und die notwendige Bereitschaft (Motivation) aufgebracht wird. Die Frage lautet also: Wie lassen sich Erwerbsleben und lebenslanges Lernen miteinander vereinbaren?*

- **Förderung der Lernbereitschaft:** Individualisierte Anreizsysteme und stabile Anerkennungs- und Unterstützungsstrukturen im Unternehmen fördern die kontinuierliche Lernbereitschaft. Die für beide Seiten – Arbeitgeber und Beschäftigte – nutzbringende und sichtbare Anwendung des Gelernten muss sichergestellt werden. Persönliche Entwicklungsziele werden in Personalentwicklungsgesprächen gemeinsam sondiert und im Rahmen von Entwicklungsplänen festgehalten. Tarifliche Anreizsysteme unterstützen die Fortbildungsbereitschaft.
- **Flexible Organisation von Lernprozessen:** Flexible, selbstgesteuerte Lernprozesse zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Altersklassen („intergenerationelles Lernen“) und Arbeitsbereiche können ebenso wie die Entwicklung und Nutzung von neuen, praxisorientierten Lernformen dazu beitragen, den zeitlichen und organisatorischen Aufwand für Lernprozesse zu verringern und gleichzeitig eine größere Transfersicherung zu gewährleisten. Bedarfsgerechte Lernformen, umfassende Informationen und Qualifizierungen bereits im Vorfeld betrieblicher oder privater Veränderungen begünstigen zudem die Lernfähigkeit und -bereitschaft der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zugleich das Lernen der Organisation. Notwendig wird ein strukturiertes System des Wissenstransfers, in dem generationsübergreifend Kolleginnen und Kollegen ihre Erfahrung, ihr Netzwerkwissen und ihre Innovationsfähigkeit an die Jüngeren weitergeben.

- **Freiräume schaffen:** Lernen braucht Zeit. Daher müssen Unternehmen innerhalb der Arbeitszeit entsprechende Zeitkorridore für das Lernen im Arbeitsalltag („Training on the job“), für berufsbegleitende Qualifizierungen sowie für eigene Projekte schaffen und dieses mit einer an lebensphasenorientierten Personalpolitik verbinden.
- **Wissen macht flexibel:** Je umfassender das Wissen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Arbeitsprozesse, -inhalte und -abläufe ist, desto flexibler können sie in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern eingesetzt werden. Dies ermöglicht es Unternehmen und Organisationen, kurzfristige Engpässe oder Ausfälle auszugleichen. Entsprechende lebensphasenorientierte Personalmanagementansätze können über die Belegschaft hinaus auch ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen. So wird das Know-how von Beschäftigten im Ruhestand – auch im Sinne eines Mentoring für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – erhalten und kann bei Engpässen für den ehemaligen Arbeitgeber nutzbar gemacht werden (siehe Praxisbeispiel „sentiso“).
- **Anerkennung von Kompetenzen, die außerberuflich erworben werden:** Es ist äußerst wichtig, dass Unternehmen die Lernzuwächse anerkennen, die durch außerberufliches Engagement entstehen (Familienarbeit, freiwilliges Engagement etc.). Erwerbsunterbrechungen oder -reduktionen bedeuten nicht automatisch Kompetenzverlust. Vorliegende Instrumente, wie z.B. die sogenannte Kompetenzbilanz (siehe Praxisbeispiele) machen die außerberuflich erworbenen Kompetenzen sichtbar. So können diese bei der Personalentwicklung und dem beruflichen Wiedereinstieg positiv berücksichtigt werden.
- **Rahmenbedingungen schaffen:** Damit möglichst alle Erwerbstätigen die Möglichkeit des lebenslangen Lernens nutzen können, müssen verschiedene Optionen geprüft und diskutiert werden – angefangen von der Idee einer Grundsicherung, die selbstbestimmte Freiräume für Qualifizierung und Lernen ermöglicht (Stichwort Beschäftigungsversicherung) bis hin zu den Fragen, welche bewährten Maßnahmen zur Förderung des lebenslangen Lernens gegebenenfalls reaktiviert (etwa frühere Weiterbildungsmöglichkeiten über die Arbeitsverwaltungen), welche bestehenden Instrumente gestärkt und welche neu kombiniert werden können.

#### IV. Einblicke in eine erste Auswahl guter Beispiele


Folgende Praxisbeispiele sind von den Expertinnen und Experten genannt worden:

- Lehrbausteine „Vereinbarkeit Beruf und Familie“ zur Sensibilisierung zukünftiger Führungskräfte, Schulung der Berater der Bundesagentur für Arbeit (Metropolregion Rhein-Neckar)
- Lebensphasenorientiertes Personalmanagement (Bundesagentur für Arbeit)
- Diversity Plattform zur internen Information von Beschäftigten und Führungskräften (z.B. Bundesagentur für Arbeit)
- Informationskampagne „Beruf und Pflege“ zur Sensibilisierung von Unternehmen und Beschäftigten (Netzwerk W(iedereinstieg) im Ennepe-Ruhr-Kreis, NRW)
- Sensibilisierung von Führungskräften durch spezielle Trainingsangebote zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf: OKE Group GmbH
- Familienorientierte Personalpolitik: Unterstützung der Beschäftigten durch Seminare und Beratung, Selbsthilfegruppen, flexible Arbeitszeiten und ggf. Freistellungen (Allgemeines Krankenhaus Celle)
- Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ zur Unterstützung von Unternehmen, Gewerkschaften und Interessenvertretungen bei der Umsetzung des Themas durch Schulungen und Beratung (DGB Bundesvorstand; das Projekt wird durch das BMFSFJ gefördert)
- Pflegeregion Aachen: Informations- und Unterstützungsangebote regional gebündelt im Online-Pflegeportal (regionales Netzwerk im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit)
- audit berufundfamilie: Audit zur strategischen Verbesserung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Gemeinnützige Hertie-Stiftung)
- Programm „Beruf & Familie“: Familienteilzeit und Telearbeit erleichtern die Vereinbarkeit Familienteilzeit (B. Braun Melsungen)
- Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Assistenz OWL: Beratungs- und Begleitungsstrukturen zur Bewältigung von unterschiedlichen Problemsituationen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mittelständischen Betrieben (Fachhochschule des Mittelstands Bielefeld)
- Unternehmensübergreifende Themen-Nachmittage zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für breiteren Austausch (Verbund Region Hannover, Sparkasse Hannover, Üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, VGH Versicherungen)
- Handlungshilfe „Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Pflege fördern“, z.B. zur Schichtplangestaltung in der stationären Pflege (Netzwerk Initiative Neue Qualität der Arbeit in der Pflege)
- Demografieprogramm XCare: Handlungsfeld „Beruf und Familienleben“ (Lanxess)
- Unternehmensalltag vereinbart Beruf und Familie (Eckert & Ziegler AG)
- Gesundes Familien-Programm (Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover)
- „Psyga – Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“: u.a. Broschüren für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zur Einrichtung eines BGM (ein Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit)

- **Unternehmenswettbewerbe** „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ und „Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen“ sowie „Top Job“, basierend auf Mitarbeiter- und Managementbefragungen
- **Stressampel** (IAQ)
- **Betriebliche Anreize** für gesundheitliche Eigeninitiative (St. Gereon)
- **Gesundheitsmanagement im QM integriert** (St. Gereon)
- **Umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement** mit Rahmenvereinbarung, etablierten Arbeitskreisen Gesundheit, Gesundheitsbudgets, Befragungen, Seminare insbesondere zum Thema Führen, Wiedereingliederungsmanagement mit über 60 zertifizierten Disability Managern (Bundesagentur für Arbeit)
- **Dienstvereinbarung „Behördliches Gesundheitsmanagement in der Polizei“**: Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement als Leitlinie für die rheinland-pfälzische Landesregierung (Rheinland-pfälzisches Innenministerium, Polizei)
- **Scouts**: Schaffung von Arbeitsplätzen für **leistungsgeminderte Beschäftigte** (BSR – Berliner Stadtreinigung)
- **Europäisches Kooperationsprojekt zur „Kompetenzbilanz“** (Deutsches Jugendinstitut München)
- **Leistungs- und Entwicklungsdialog**: ein kompetenz- und dialogorientiertes Führungsinstrument (Bundesagentur für Arbeit)
- **Lernwelt**: **E-Learning-Plattform** (Bundesagentur für Arbeit)
- **Joboption**: **Matching von Minijoberinnen für reguläre Stellen** (Zukunft im Zentrum GmbH)
- **Erprobung und Erforschung eines Polyvalenzlohnsystem**: ein Prozentsatz des Gehalts (eine Qualifikationstreppe) ist durch eigenständige Weiterbildung/Qualifizierung getragen, unabhängig in welchem Bereich die Art der Qualifizierung liegt (Vögele AG, Schweiz)
- **sentiso**: Ein Netzwerk für **Projektarbeit von Fachkräften im Ruhestand**
- (...)







# Aufbrechen und Ankommen – berufliche Umstiege im Lebensverlauf

Thesenpapier der Arbeitsgruppe 3

## I. Herausforderungen

Robert Schmitt hat vor 16 Jahren eine seinerzeit vielversprechende Berufsausbildung absolviert – heute will und muss er sich beruflich neu orientieren. In einem Online-Forum bringt Herr Schmitt seine Fragen, Ängste und Wünsche zum Ausdruck:

*„Meine Arbeit macht mir Spaß, aber meine Zukunftsperspektiven in diesem Bereich sehen eher düster aus. Ich möchte mich umorientieren, habe Lust in ein neues Berufsfeld zu wechseln und dabei einer Arbeit nachzugehen, die für mich Sinn macht. Daher überlege ich zurzeit, eine neue Ausbildung in einem zukunftsreicheren Bereich zu starten. In diesem Zusammenhang suche ich dringend Antworten auf folgende Fragen: Wie lassen sich Qualifizierung und Familienleben insbesondere unter finanziellen Gesichtspunkten kombinieren? Wo bekomme ich die richtige Beratung und welche Rolle spielt die Agentur für Arbeit dabei? Wie kann mich mein gegenwärtiger Arbeitgeber unterstützen? Reicht als Begründung, dass ich in einen krisensicheren Job wechseln möchte? Welche Unterlagen soll ich einreichen, etwa meine alten Schulzeugnisse? Welche Aussagekraft haben diese heute? Wie sehen meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt im Vergleich zu den jungen Schulabgängern aus? Und was denken meine Familie, Freunde und Nachbarn, wenn ich als erwachsener Mann wieder völlig ‚bei null‘ anfangen? Muss ich mit meiner bereits erworbenen Berufserfahrung in einer anderen Branche überhaupt ‚bei null‘ anfangen und erneut drei Jahre lang ‚die Schulbank drücken‘? Und schließlich: Ist meine Frau bereit, eine neue Orientierung mitzutragen – finanziell und mental unterstützend?“*

Diese und ähnliche Fragen zur beruflichen Neuorientierung im fortgeschrittenen Erwerbsverlauf beschäftigen immer mehr Menschen in verschiedenen Branchen und Berufen – unabhängig ihres „biologischen“ Alters. Die Entscheidung zur Umorientierung kann ganz unterschiedliche Motive oder Ursachen haben, wie gesundheitliche Einschränkungen in körperlich oder psychisch stark beanspruchenden Berufsfeldern, Arbeitsplatzverlust oder betriebliche Umstrukturierungsprozesse. Auch eine abnehmende Nachfrage oder das Wegfallen des Bedarfs für bestimmte Berufe auf dem Arbeitsmarkt können Gründe sein. Schließlich kann sich auch die persönliche Interessenslage ändern und aus diesem Grund ein anderer Beruf oder eine andere berufliche Weiterentwicklung angestrebt werden. Ob Anschluss- oder Aufstiegsqualifizierung, ob gewollt oder notgedrungen – die vielfältigen Beweggründe und Rahmenbedingungen für eine berufliche Umorientierung haben direkten Einfluss auf deren konkrete Ausgestaltung.

Für die oder den Einzelnen birgt ein beruflicher Umstieg neben Chancen natürlich immer auch die Gefahr des Scheiterns. Umso wichtiger ist es, in beruflichen Orientierungs- und Umbruchsituationen individuelle Risiken zu minimieren und eine ausreichende soziale Absicherung der oder des Einzelnen zu gewährleisten. Grundvoraussetzung dafür ist, dass Menschen über die gesamte Bildungs- und Erwerbsbiographie hinweg ganzheitlich befähigt und motiviert sind, sich zu verändern und berufliche Umstiege auch tatsächlich zu wagen. Dazu bedarf es spezifischer Rahmenbedingungen und einer entsprechenden Arbeitskultur, die Vielfalt zulassen, Verlässlichkeit schaffen sowie Veränderungskompetenz fördern. Die Rahmenbedingungen können sicherlich nicht alle Risiken völlig ausschließen, sollten aber dazu beitragen, dass beim Wandel die Chancen überwiegen bzw. die Risiken kalkulierbar sind.

All dies stellt das Individuum, Großunternehmen sowie insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Handwerk, Produktion, Gewerbe und Dienstleistung vor große Herausforderungen – und die Herausforderungen steigen, denn unsere Gesellschaft verändert sich spürbar. Durch den demografischen Wandel sinkt mittelfristig

die Anzahl an Menschen im erwerbsfähigen Alter. Eine direkte Konsequenz daraus ist, dass die vorhandenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Zukunft länger arbeiten müssen. Zugleich müssen „ruhende“ Potenziale bei Frauen, Zugewanderten oder Menschen mit Behinderung für die Arbeitswelt aktiviert werden. Kurz: Der Wirtschaftsstandort Deutschland ist in Zukunft verstärkt darauf angewiesen, das Erwerbspotenzial aller Beschäftigten über den gesamten Lebenslauf voll auszuschöpfen. Dies betrifft Beschäftigte aller Qualifikationsniveaus, insbesondere jedoch Fachkräfte aus Handwerk, Produktion, Gewerbe und Dienstleistung, die eine zentrale Stütze unseres Wohlstands darstellen.

Unsere globalisierte Arbeitswelt zeichnet sich jedoch durch ständig verkürzte Innovations- und Produktlebenszyklen aus, die eine große Dynamik erzeugen. Selbst klassische Berufe in Handwerk und Industrie sind immer stärker an sich schnell verändernde „Wissensarbeit“ gekoppelt, die „hybride Wertschöpfungsketten“ nach sich ziehen. Der fortlaufende technologische und wirtschaftsstrukturelle Wandel erfordert dabei sowohl von Unternehmen als auch von Erwerbstätigen und Arbeitssuchenden eine ständige Anpassung von Wissen, Kompetenzen und Qualifikationen. So werden einstmals in der Ausbildung erworbene Fähigkeiten immer wieder auf den Prüfstand gestellt. Mehr noch: Traditionelle Erwerbsverläufe, die durch die klassische Abfolge von Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand gekennzeichnet waren, verlieren an Bedeutung. Stattdessen entstehen vielfältige Lebensentwürfe und diskontinuierliche (Berufs-)Biographien mit zahlreichen Wechseln, unter anderem zwischen Erwerbsarbeit, Familien- und Qualifizierungszeiten, zwischen abhängiger und selbstständiger Beschäftigung sowie zwischen bezahlter und freiwilliger Arbeit. Nicht selten bedingen die Übergänge auch einen Wechsel des Arbeitsplatzes, des Arbeitgebers, des Berufs oder des Wohnortes. Derartige „Umbrüche“ stellen Menschen vor große Herausforderungen und sie benötigen Unterstützung, um sie zu gestalten.

Freilich wird im Bereich der betrieblichen und außerbetrieblichen Qualifizierung bereits heute viel geleistet. Ob mit oder ohne externe Hilfe – tagtäglich finden erfolgreiche Umorientierungen statt, was sich alleine schon an der hohen Anzahl derjenigen zeigt, die heute nicht mehr im einst

erlernten Beruf arbeitet. Jedoch sind bestimmte Beschäftigungsgruppen wie ältere Beschäftigte, Frauen, Teilzeitbeschäftigte, niedrig qualifizierte Beschäftigte sowie Menschen mit negativen Schul- bzw. Bildungserfahrungen noch immer unterdurchschnittlich an erfolgreichen Umorientierungen und Weiterqualifizierung beteiligt.<sup>10</sup> Diese Zielgruppen stärker in den Blick zu nehmen, aber auch den Fachkräften einen klugen Umgang mit den neuen Anforderungen an Flexibilität zu ermöglichen, ist eine Zukunftsaufgabe zur chancengerechten Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Gefragt sind dabei neue Ansätze, wie den Herausforderungen auf gesellschaftlicher, politischer, unternehmerischer und individueller Ebene zu begegnen ist. Entsprechend stehen im vorliegenden Papier folgende Leitfragen im Vordergrund:

- **Gesellschaft:** Wie kann es gelingen, das Stigma der beruflichen Neuorientierung aufzulösen und diese stattdessen positiv zu besetzen? (These 1)
- **Politik:** Welche Rahmenbedingungen und Unterstützungssysteme sind erforderlich, um künftig Weiterbildung, Zweitausbildung oder ein Studium im fortgeschrittenen Erwerbsverlauf möglich zu machen? (These 2)
- **Unternehmen:** Welche Anpassungen und Neuerungen in der Arbeitskultur und Arbeitsorganisation sind notwendig, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu fördern sowie die Möglichkeiten für berufliche Wechsel zu verbessern? (These 3)
- **Individuum:** Welchen Beitrag können und müssen Beschäftigte leisten, damit sie über den gesamten Erwerbsverlauf qualifiziert, motiviert und gesund sind? (These 4)

Für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft und für die weiteren Prozesse im Rahmen der Fachtagung und des Praxisdialogs in den Regionen möchte das vorliegende Papier wichtige Impulse geben.

<sup>10</sup> Vgl. Bericht „Bildung in Deutschland 2012“.

## II. Zukunftsbild

### In der Arbeitswelt von morgen ...

... werden **berufliche Umstiege**

- ermöglicht, die gesellschaftliche Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger fördern, Perspektiven und Anreize für Menschen in jeder Lebensphase schaffen sowie die Fachkräftesicherung im Blick haben;
- in der gesellschaftlichen Wahrnehmung nicht mehr als autobiographisches Scheitern und als Statusverlust, sondern als selbstverständlicher und förderungswürdiger Teil einer flexibilisierten Lebenswirklichkeit gesehen;
- durch modulare Qualifizierungswege sowie neue anerkannte Modelle der Berufslaufbahn (z.B. horizontale Wechsel bzw. Fach- und Projektkarrieren) erleichtert und bei Bedarf gefördert.

... ist ein **(Weiter-)Bildungssystem** etabliert, das

- durchlässig gestaltet ist, frühzeitig Lernfähigkeit und Lernbereitschaft fördert und sich verstärkt an (insbesondere auch informell erworbenen) Kompetenzen statt an Zertifikaten orientiert;
- sich an den individuellen Wünschen, Kompetenzen und Bedürfnissen der Menschen und Unternehmen orientiert sowie Menschen mit Erfahrungswissen und nicht-linearen Berufsbiographien grundsätzlich wertschätzt;

- bei beruflichen Umstiegen vielfältige Angebote und Unterstützungssysteme wie z.B. Beratung, Lernbegleitung und Finanzierungshilfen zur Verfügung stellt;
- Finanzierungshilfen explizit auch für ausgebildete Fachkräfte vorsieht und dabei nicht nur Qualifizierungskosten im engeren Sinne, sondern auch Lebenshaltungskosten im Blick hat;
- die Akzeptanz und Anerkennung zusätzlicher beruflicher Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt und bei den Arbeitgebern fördert;
- dem überfachlichen Lernen, z.B. im Bereich von Team- und Kommunikationsfähigkeiten, die angemessene Bedeutung beimisst.

... wird **lebenslanges Lernen**

- in Unternehmen und in der Gesellschaft als Leitbild verankert sein und sich auch in einem tiefgreifenden Kulturwandel spiegeln;
- selbstverständlicher Teil einer flexibilisierten Lebenswirklichkeit sein, der fest in den erwerbsbiographischen Entscheidungen von Menschen integriert ist;
- von Beschäftigten als Chance für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung sowie als Grundvoraussetzung für ein längeres, gesundes und motiviertes Erwerbsleben begriffen;
- flächendeckend erfolgreich in die Personalentwicklung von Unternehmen integriert sein und als Teil einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur auch wirklich „gelebt“ werden.

### III. Thesen

# 1

## Patchwork-Erwerbsbiographien – neue Realitäten, neue Chancen!

*These:* Berufliche Neuorientierungen und Umstiege als „normal“ und chancenreich anerkennen sowie Patchwork-Erwerbsbiographien positiv bewerten – für die Gesellschaft und einen zukunftsfähigen Arbeitsmarkt ist dies von herausragender Bedeutung.

*Eine erste Ausbildung – entweder in Form einer beruflichen Ausbildung etwa im dualen System oder in Form eines Studiums – ist nach wie vor die wesentliche Basis für den beruflichen Einstieg. In den letzten Jahren hat gerade die Verbindung von Ausbildung mit einem Studium an einer Hochschule (Duales Studium) an Bedeutung gewonnen. Gleichzeitig bedarf es qualitativ hochwertiger Strukturen in der Weiterbildung sowie zur Unterstützung beruflicher Umstiege und vollständiger beruflicher Neuorientierungen, z.B. in Form einer Zweitausbildung im fortgeschrittenen Lebensverlauf. Jedoch ist – trotz aller damit verbundenen Chancen des Neuanfangs – das Image von Berufsneuorientierung häufig schlecht. Der Begriff „Umschulung“ wird oft als stigmatisierend empfunden. Gefragt ist daher ein gesamtgesellschaftlicher Kulturwandel, der berufliche Neuorientierung nicht als „Beweis des Scheiterns“, sondern als mutigen und verantwortungsvollen Beitrag der oder des Einzelnen begreift. Dieser Kulturwandel, der sich an den bildungspolitischen Paradigmenwechsel der 1960er und 70er Jahre anknüpfen lässt („Zweiter Bildungsweg“), kann nur in geteilter Verantwortung zwischen Unternehmen, Sozialpartnern, Staat und Individuen gelingen.*

- **Prozessunterstützenden Rahmen für einen Kulturwandel bieten:** Politik, Sozialpartner, Kammern und Unternehmen sowie alle weiteren gesellschaftlichen Institutionen sind gemeinsam aufgerufen, Patchwork-Erwerbsbiographien sowie dem Phänomen beruflicher Neuorientierungen und Umstiege mehr Akzeptanz zu verleihen. Auch sollte die Attraktivität von horizontalen Tätigkeitswechseln gesteigert werden, die nicht im klassischen Sinne mit einem Aufstieg in eine höhere Position verbunden sind. Die gewünschte Signalwirkung kann beispielsweise von Initiativen der Sozialpartner (z.B. Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) ausgehen, bei denen die Chancen beruflicher Umstiege und horizontaler Karriereverläufe hervorgehoben werden. Der Eindruck muss verhindert werden, dass Umstiege im fortgeschrittenen Lebensverlauf mit schwierigen Lebenssituationen einhergehen. Konkret müssen Ansätze und Modelle entwickelt werden, damit die oder der Einzelne die Zeiten von möglicherweise verminderten Einnahmen und zeitlichen Mehrbelastungen überbrücken kann.
- **Weiterbildungs- und Anerkennungskultur etablieren:** In der Gesellschaft muss Kompetenzentwicklung generell als Instrument zur erfolgreichen Gestaltung von Wandel und als „Chancengeber“ verstanden werden. Die Anerkennung von Leistung muss die oder den Einzelnen unterstützen, Verantwortung für die Gestaltung ihres oder seines Lebens- und Bildungsweges zu übernehmen. In Unternehmen ist hierfür eine Unternehmenskultur wichtig, in der berufliche Neuorientierungen und Umstiege grundsätzlich als positiv angesehen werden sowie die Veränderungs- und Lernbereitschaft von Beschäftigten jeden Alters und über alle Hierarchiestufen hinweg gefördert wird. Führungskräfte in Unternehmen haben hier eine besondere Aufgabe und Vorbildfunktion.
- **Präventive Ansätze verfolgen:** Wichtig ist, dass „Komplettumbrüche“ vermieden und stattdessen kontinuierliche Anpassungsprozesse verfolgt werden. Erforderlich sind dafür tragfähige Modelle, mit deren Hilfe Menschen frühzeitig und vor allem – beispielsweise durch Kredite oder andere Unterstützungsmaßnahmen finanziert – materiell und damit letztlich sozial unterstützt die Möglichkeit erhalten, in die eigene berufliche Weiterentwicklung zu investieren und Übergänge erfolgreich zu meistern.
  - Es sind institutionelle Vorkehrungen notwendig, die Freistellungen und Weiterbildungen auch dann ermöglichen, wenn sie nicht im direkten Interesse der derzeitigen Betriebe liegen, sondern eher auf Beschäftigungsfähigkeit in überbetrieblichen Arbeitsmärkten zielen. Die Lasten solcher Maßnahmen können nicht vom betreffenden Unternehmen alleine getragen werden.
  - Deutschland sollte für Anregungen aus dem Ausland wie beispielsweise das in Frankreich realisierte „45-15“-Modell offen sein. Dieses sieht gesetzlich verpflichtende Befragungen von Beschäftigten vor, die 45 Jahre alt sind oder 15 Jahre Betriebszugehörigkeit aufweisen. In Beratungsgesprächen wird dabei eine Bilanz der individuellen Berufslaufbahnen gezogen; daraufhin werden Qualifizierungsbedarfe erfasst.

# 2

## Lebenslanges Lernen – (auch) eine Frage von Anreizen und Unterstüt- zungsstrukturen!

**These:** Um die nötigen Beschäftigungspotenziale zu heben, brauchen wir einen neuen Blick auf Beschäftigung und Qualifizierung. Entscheidend ist, für lebenslanges Lernen zu sensibilisieren, flächendeckend vorausschauende und ganzheitliche (Weiter-)Bildungsansätze zu realisieren sowie insbesondere diejenigen Menschen in den Fokus zu rücken, die sich beruflich verändern wollen – oder müssen.

*Eine zukunftsorientierte Gesellschaft ist darauf angewiesen, die Potenziale der Menschen umfassend zu entwickeln. Damit die oder der Einzelne ihre oder seine Potenziale nutzen kann, braucht es neuartige Anreize und Unterstützungsstrukturen, um Erwerbsarbeit und Lernen besser miteinander verzahnen zu können. Dabei gilt es zunächst anzuerkennen, dass nicht erst durch das Auftreten spezifischer Lebenssituationen Handlungsbedarf bei der Gestaltung von beruflichen Umbrüchen und Übergängen entsteht. Daher sollte der Präventionsgedanke in der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik wieder stärker institutionalisiert sowie das Leitbild vom lebenslangen Lernen in der Gesellschaft verankert werden. Nötig sind Investitionen in eine hohe Grundbildung, die es allen Menschen ermöglicht, auf die veränderten Anforderungen der Arbeitswelt zu reagieren und Beschäftigungschancen zu nutzen. Darüber hinaus ist das (Weiter-)Bildungssystem neu auszurichten, so dass Bedarfe des Arbeitsmarktes sowie individuelles Wissen und Können noch besser zusammengeführt werden. Letztlich sollten Weiterbildungsstrukturen und -akteure daran gemessen werden, inwieweit sie den differenzierten Anforderungen der Menschen in allen Lebensphasen und Unternehmen ein möglichst passendes Angebot unterbreiten können. Zur Sicherung der Qualität der Angebote und der Strukturen bietet es sich beispielsweise an, Standards für eine gute Praxis zu setzen.*

- **Professionelle (Qualifizierungs-)Beratung flächendeckend organisieren:** Informationen und Beratungsangebote zu Qualifizierungs- und Umstiegsfragen im fortgeschrittenen Erwerbsverlauf sollten übersichtlich aufbereitet und leicht zugänglich sein. Hier gilt es, neue Ansätze zu erarbeiten und neue Themenfelder zu besetzen (Stichwort „Lernende Region“) sowie den Austausch über vorhandene gute Beispiele zu intensivieren. KMUs, insbesondere handwerkliche Betriebe, müssen darin unterstützt werden, eine Unternehmens-, Wertschätzungs- und Qualifizierungskultur zu etablieren und entsprechende Beratungen und Prozessbegleitungen wahrzunehmen. Hierfür sollte eine professionelle (Qualifizierungs-)Beratung flächendeckend organisiert werden, die
  - **zielgruppengerecht ist:** Weitsichtige Qualifizierungsentscheidungen brauchen eine professionelle sowie im Idealfall betriebs-, branchen- und regional- sowie personenbezogene Beratung, die Optionen aufzeigt und Menschen beim Navigieren durch den Neuanfang unterstützt. Ziel sollte daher eine möglichst individuelle, wertschätzende Beratung sein, die sich an Bedürfnislagen orientiert und den Blick auf entwicklungs offene Berufsfelder und neue Möglichkeiten lenkt. Konzepte und Instrumente zur Berufslaufbahnplanung im fortgeschrittenen Erwerbsverlauf sowie Profiling/ Kompetenzfeststellungen müssen dabei für die jeweilige Zielgruppe angepasst werden.
  - **ausgewogen ist:** Eine „ausgewogene“ Beratung erscheint sinnvoll, so dass keine direkten oder indirekten wirtschaftlichen Interessen mit den Qualifizierungsmaßnahmen verbunden sind. Anlaufstellen für diese Beratung können z.B. Kommunen, die Bundesagentur für Arbeit, Weiterbildungsträgerverbände, Gewerkschaften, Verbände oder auch Unternehmen selbst sein.
- **Bildungssystem reformieren**
  - **Durchlässigkeit im Bildungssystem erhöhen:** Eine bessere Durchlässigkeit, z.B. von beruflicher und Hochschul-Ausbildung, erhöht die Chancen erfolgreicher beruflicher Umstiege. So sollte beispielsweise der Durchstieg von beruflich Qualifizierten ohne formale Hochschulzugangsberechtigung in ein Studium verstärkt genutzt werden. Dafür sind bei Bedarf beispielsweise Brückenkurse sowie mehr berufsbegleitende Studiengänge anzubieten. Besondere Bedeutung kommt zudem der beruflichen Weiterbildung zu. Erfolgversprechend erscheint eine stärkere Modularisierung der Bildungsangebote sowie Lernarrangements, die noch viel stärker bedürfnisorientiert (Menschen) und bedarfsorientiert (Markt) innerhalb des Berufsfeldes ausgerichtet werden. Solche Lernarrangements könnten ergänzende Kompetenzen vermitteln oder zu einem anerkannten Abschluss führen. Zudem ist darüber nachzudenken, ob die klassischen Ausbildungsangebote im fortgeschrittenen Erwerbsverlauf sowohl für Arbeitgeber als auch für Beschäftigte attraktiv genug sind bzw. welche konkreten Verbesserungspotenziale bestehen.
  - **Informelle Kompetenzen anerkennen und neue Lernräume schaffen:** In der modernen Informations- und Wissensgesellschaft sind zunehmend fließende Übergänge zwischen formellen und informellen Lernprozessen beobachtbar. Obwohl schwer zu messen und zu dokumentieren, wird informelles Lernen, d.h. Lernen in Lebenszusammenhängen, flankierend und ergänzend zur formellen Bildung immer wichtiger. Weiterbildungsangebote sollten individuelle Kompetenzen, die beispielsweise in Vereinen und Initiativen, auf Internetplattformen oder im familiären Umfeld



erworben wurden, stärker berücksichtigen. Anerkannte Methoden zur individuellen Kompetenzerfassung und -validierung müssen verstärkt entwickelt werden. Gerade Personalverantwortliche sind aufgerufen, das ehrenamtliche und zivilgesellschaftliche Engagement von Beschäftigten und die darin „versteckten Talente“ als individuelles Lern- und Entwicklungsfeld in den Blick zu nehmen. Gleichzeitig gilt es, die aktuelle „Zertifikatsgläubigkeit“ zu hinterfragen. Dies kann durch die Schaffung neuer sinnstiftender Lernräume („Lernorte mit Bedeutung“) gelingen, die auch nicht-formales bzw. informelles Lernen ermöglichen. Künftig wird es viel stärker um Lernberatung und -begleitung gehen und weniger um formale, starre Weiterbildungsformen. Chancen liegen auch in der Nutzung des Europäischen Bildungsrahmens sowie der aktuellen Ausarbeitung des Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (DQR), durch den erstmals ein umfassendes, bildungsbereichsübergreifendes Profil der in Deutschland erworbenen Kompetenzen vorgelegt wird.

- **Finanzierungsmodelle für individuelle Lösungen entwickeln:** Neue Modelle bei der Gestaltung von Übergängen und Umstiegen durch Qualifizierung sollten an bereits vorhandene Erfahrungen anknüpfen wie sie beispielsweise bei der Gestaltung des Strukturwandels im Ruhrgebiet oder in Ostdeutschland gesammelt wurden. Zu prüfen ist, ob neue (staatliche) Finanzierungsmodelle nötig sind, damit die Existenzsicherung in Qualifizierungsphasen gewährleistet ist und Lehrgangskosten finanziert werden können. Dabei kann über Stiftungsstipendien und Fondslösungen für lebenslanges Lernen (aber auch kreditfinanzierte Lösungen, z.B. ähnlich den KfW-Darlehen für Studierende) nach-

gedacht werden. Notwendig ist eine klare Verteilung der Ressourcenverantwortung zwischen Politik, Unternehmen und Individuen, die sich am Interesse bzw. an den Gründen für Umorientierungen sowie der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Akteure ausrichtet. Ein gutes Zusammenspiel und die Kompatibilität arbeitsmarkt- und sozialpolitischer sowie betrieblicher Instrumente – ausgerichtet an den individuellen Gegebenheiten – fördern und sichern berufliche Neuorientierung. Es gibt zahlreiche innovative Ansätze, die darauf abzielen, Einkommens- und Beschäftigungsrisiken in beruflichen Übergängen finanziell abzufedern und die für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen Anreize zum lebenslangen Lernen liefern. Weitreichende Vorschläge zur Fortentwicklung des Sozialversicherungssystems aus Wissenschaft und Forschung (wie z.B. das Modell der Beschäftigungsversicherung nach Günther Schmid<sup>11</sup> oder Weiterbildungsfonds nach Gerhard Bosch<sup>12</sup>) liegen vor. Daneben erscheint es sinnvoll, beispielsweise Grundelemente des vor einigen Jahren diskutierten „Bildungssparen“-Modells mit seinen kombinierbaren Unterstützungsangeboten von der Weiterbildungsprämie bis zum Weiterbildungsdarlehen zu prüfen. Insgesamt gilt es bei der Frage nach neuen Finanzierungsmodellen darauf zu achten, dass Menschen auch tatsächlich befähigt werden, berufliche Umstiege ins Auge zu fassen, aber je nach individuellen Möglichkeiten auch eigenes Engagement mit einbringen. Dazu bedarf es jenseits der „Qualifizierungskosten“ im engeren Sinne einer stärkeren Hinwendung zu Fragen der Lebensfinanzierung („soziale Kosten“) in Umbruchsituationen. Dies gilt insbesondere für Fachkräfte mit einer Ausbildung.

<sup>11</sup> Vgl. Schmid (2008): Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung. Wege zu einer neuen Balance individueller Verantwortung und Balance und Solidarität durch eine lebenslauforientierte Arbeitspolitik.

<sup>12</sup> Vgl. WISO-Diskurs der Friedrich-Ebert-Stiftung (2010): In Qualifizierung investieren – ein Weiterbildungsfonds für Deutschland.

# 3

## In Beschäftigungsfähigkeit investieren – langfristig profitieren!

**These:** Im Rahmen der Fachkräftesicherung bildet der Auf- und Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit eine der zentralen Erfolgskomponenten für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und den Ausgleich regionaler Disparitäten. Gefragt sind daher Ansätze in der Personalpolitik, die passgenau auf die Lebensphasen der Beschäftigten zugeschnitten sind und die Eigenverantwortung sowie Veränderungs- und Lernbereitschaft fördern.

*Nur wenn Menschen über das gesamte Berufsleben hinweg beschäftigungsfähig sind, bleibt der Wirtschaftsstandort Deutschland attraktiv und nachhaltig erfolgreich. So hängt unternehmerischer Erfolg nicht nur von Veränderungs- und Lernprozessen in den Unternehmen, sondern maßgeblich von der Veränderungs- und Lernbereitschaft der Beschäftigten ab. Vor diesem Hintergrund wird die Frage nach Anreizen für Beschäftigte, sich ein Berufsleben lang zu verändern und zu lernen, eine neue Qualität in der Unternehmensführung darstellen. Eine verantwortungsvolle Personalpolitik sowie umfassende Investitionen in die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen unterstützen die Beschäftigten dabei, die eigene Beschäftigungsfähigkeit<sup>13</sup> zu erhalten bzw. zu steigern. Führungskräfte sind in der Verantwortung, diesen Prozess durch Maßnahmen der Arbeitsorganisation und -gestaltung zu fördern.*

### ■ Personalmanagement lebensphasenorientiert ausrichten

- **Lebenssituationen verstehen:** Der Vielfalt an individuellen Lebenswirklichkeiten, Lebensentwürfen, Handlungsperspektiven und Kompetenzen muss bei der Personalgewinnung und Personalentwicklung noch stärker Rechnung getragen werden. Menschen verfügen in der Regel über reichhaltige Lebens- und Berufserfahrungen, die mit der bisherigen „Zertifizierungslandschaft“ oftmals nur unzureichend abgebildet werden. Bei personalpolitischen Entscheidungen sollten zudem nicht-berufliche Lebensbereiche (Familienaufgaben, ehrenamtliches Engagement etc.) stärker berücksichtigt werden.
- **Arbeitszeitmodelle und Qualifizierungsmaßnahmen anpassen:** Unterschiedliche Lebenssituationen brauchen unterschiedliche Ansätze. Durch lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle können Übergänge und Brüche in

<sup>13</sup> Beschäftigungsfähigkeit bezieht sich in diesem Zusammenhang weniger auf Aspekte von Gesundheits- oder Selbstmanagement als vielmehr auf Fragen von Qualifizierung und Kompetenzentwicklung.

der Erwerbsbiographie besser abgedeckt werden (Lebensarbeitszeitkonten/Wertguthaben, Weiterbildungskonten etc.). Auch Tarifverträge können hier Gestaltungsräume eröffnen. Generell sollte gelten: Die Belastungen, aber auch die Qualifizierungen müssen – unter Berücksichtigung der betrieblichen Anforderungen – in jeder Lebensphase so gesteuert werden, dass eine Beschäftigung über die gesamte Lebensarbeitszeit möglich bleibt. Dem Personalmanagement stehen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, die den unterschiedlichen Tätigkeiten und Qualifizierungsgraden gerecht werden müssen. Zudem ist eine Anpassung der Maßnahmenpakete an sehr unterschiedliche Beschäftigungsstrukturen und betriebliche Anforderungen abhängig von Branche und Region nötig. Unternehmen sollten attraktive Qualifizierungsangebote verstärkt auch als Marketing- und Motivationsfaktor im Sinne der Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehen.

#### ■ Weiterbildungskultur stärken und Wandel anerkennen

■ **Sensibilisierung des Führungspersonals und der Personalverantwortlichen:** Bei der Personalauswahl und -entwicklung sollten Umbruchs- und Wandlungserfahrungen verstärkt wertschätzend berücksichtigt werden. Zielvereinbarungen sowie Schulungen des Führungspersonals und der Personalverantwortlichen können bei der Schaffung einer neuen Anerkennungskultur unterstützen.

■ **Frühzeitige Erfassung von Veränderungs- und Qualifizierungsbedarfen:** Durch gezielte Personalarbeit können Veränderungs- und Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten auch über den aktuellen Arbeitsplatz bzw. das aktuelle Tätigkeitsfeld hinaus

ermittelt werden. Mitarbeiterbefragungen und -gespräche können dabei ein hilfreiches Instrument sein, um z.B. Arbeitsmonotonie oder Arbeitsmüdigkeit, aber auch konkrete Weiterbildungsinteressen bzw. Entwicklungs- oder Aufstiegsambitionen zu erfassen. Auch betriebliche oder überbetriebliche Weiterbildungsdatenbanken bzw. Kompetenzpläne können unterstützen, Qualifizierungsaktivitäten und -bedarfe systematisch abzubilden und damit planbarer zu machen.

■ **Kooperationen zwischen Betriebsräten und Personalverantwortlichen:** Eine bedarfsgerechte Ausgestaltung der Weiterbildungsangebote erfordert die Mitwirkung der Beschäftigten. Hierfür können sich z.B. betriebliche Regelungen zur gezielten und kompetenzorientierten Laufbahnberatung für Beschäftigte eignen.

■ **Netzwerke auf- und ausbauen:** Regionale Qualifizierungsverbände können insbesondere für KMU ein probates Mittel sein, um Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig zu unterstützen und wertvolle Synergien zu nutzen. Auch können so Umbrüche, die einen Betriebswechsel beinhalten, erleichtert und unterstützt werden. Nötig ist der Ausbau von Unternehmensnetzwerken sowie Kooperationen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsanbietern insbesondere im Sinne bedarfsgerechter Angebote. In diesem Kontext spielen auch die regionalen Wirtschaftsverbände und kommunalen Wirtschaftsförderungen eine besondere Rolle, die z.B. betriebsbezogene Weiterbildungsstrukturen sinnvoll unterstützen bzw. ergänzen können. Innovative Modelle sollten stärker verbreitet und beworben werden.

# 4

## Jeder ist Architekt seiner eigenen Berufsbiographie!

*These:* In der modernen Arbeitswelt umfasst Beschäftigungsfähigkeit die selbstbestimmte Gestaltung der eigenen Erwerbsbiographie sowie die Wahrnehmung von Eigenverantwortung. Diese individuelle Kompetenz muss über die gesamte Biographie aufgebaut, weiterentwickelt und gefördert werden.

*Entscheidungen zur beruflichen Neuorientierung und Weiterqualifizierung sind letztlich immer Entscheidungen vor dem Hintergrund eines individuellen Umfelds (Familie, Partnerschaften, Freunde). Sie sind eng verknüpft mit der beruflichen Identität, der Sinnhaftigkeit von Arbeit und insbesondere der Ergebniserwartung der eigenen Lerninvestitionen. Gefragt ist ein neues Selbstverständnis von Fachkräften, die Lernen als Investition und vor allem (immer fortschreitenden) Prozess verstehen, den es eigenständig zu organisieren und gestalten gilt. Adäquate Unterstützungsstrukturen sind für eine erfolgreiche berufliche Neu-*

*orientierung genauso wichtig wie ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein für die eigenen beruflichen Belange. Auch wenn der Grad an Verantwortungsbewusstsein sowie entsprechende Anspruchshaltungen je nach Alter, Branche und Bildungsgrad divergieren – im gewissen Sinne ist Beschäftigungsfähigkeit (auch oder gerade) eine individuelle Handlungsfrage.*

- **Eigenverantwortung „lernen“ und wahrnehmen:** Freude am Lernen zu haben ist eine persönliche Haltung, die bereits in den frühen Lebensjahren maßgeblich geprägt wird. Insbesondere der frühkindlichen und schulischen Bildung und Erziehung kommen deshalb eine große Bedeutung zu. Lernfreude und Lernfähigkeit müssen frühzeitig und fundiert erlernt und erfahren werden. Die oder der Einzelne muss gestärkt und befähigt werden, die Chancen, Möglichkeiten und Unterstützungsangebote zu erkennen, die zum individuellen Bildungsweg passen – nur dann kann sie oder er Eigenverantwortung für die eigene Weiterbildung übernehmen. Eigenverantwortliche Menschen wissen um die neuen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt und lernen Chancen und Risiken beruflicher Umstiege abzuwägen und an private Lebensveränderungen anzupassen. Eigenverantwortung beinhaltet, sich z.B. über Entwicklungen von Berufsfeldern zu informieren, Beratung aktiv in Anspruch zu nehmen, Förderinstrumente zu sichten oder mit Vorgesetzten das Gespräch über Entwicklungen im Betrieb oder ein neues Aufgabengebiet zu suchen. Eigenverantwortung beinhaltet aber auch, sich mit eigenen Ressourcen (Geld, Zeit) zu beteiligen.

## ■ Wahlmöglichkeiten schaffen und Wertschätzung signalisieren

- Weiterbildung sollte nicht als lästige Pflicht, sondern als Bereicherung und Chance verstanden werden. Dafür ist es wichtig, dass differenzierte Angebote bestehen, die sich an den Bedürfnissen, Interessen und Rahmenbedingungen der oder des Einzelnen orientieren. Die oder der Einzelne muss zwischen echten Alternativen auswählen können, die ihre oder seine persönlichen Interessen und Fähigkeiten widerspiegeln. Sie oder er braucht „garantierte Optionalitäten“<sup>14</sup>. Wahlmöglichkeiten erhöhen das Problem- und Verantwortungsbewusstsein, die Veränderungsbereitschaft und letztlich auch den Mut, den Weg der beruflichen Neuorientierung zu beschreiten.
- Die oder der Einzelne sollte im Idealfall darauf hinwirken, dass eine vollständige Berufsneuorientierung durch schrittweise Anpassung an externe beziehungsweise persönliche Anforderungen nicht nötig wird. Dazu zählt, unter anderem mögliche Anschluss-, Teil- oder Aufstiegsqualifizierungen frühzeitig in den Blick zu nehmen und zu nutzen. Bei „lernentwöhnten“ Menschen ist es zudem wichtig, Weiterbildungen aktiv zu unterstützen und wertzuschätzen sowie niederschwellig zu gestalten, so dass sie sich als positive Erfahrungen verankern.
- Ob ideell und materiell – die Bestätigung und Anerkennung individueller Bemühungen durch die Gesellschaft und/oder den Betrieb ist Voraussetzung und Bedingung für die eigenverantwortliche Berufs- und Lebensplanung (siehe auch These 1). Wer kontinuierlich die Erfahrung macht, aufgrund eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich ausführen zu können und dafür Wertschätzung zu erfahren („Selbstwirksamkeitserleben“)<sup>15</sup>, zeichnet sich durch eine hohe Lernbereitschaft und Lernfähigkeit aus.

- **Sich der Tragweite bewusst werden und mutig voranschreiten:** Die Erwerbsarbeit ist, neben der Familien- und Pflegearbeit, dem ehrenamtlichen Engagement und anderen Tätigkeiten, ein zentraler Bestandteil des Lebens. Berufliche Veränderungsentscheidungen sind somit Lebensentscheidungen und müssen mit Blick auf gegenwärtige wie zukünftige gesamtbiographische Entscheidungen abgewogen werden. Menschen verharrten häufig deshalb in aussichtslosen Positionen, weil ihre soziale Einbindung (und mangelnde soziale Absicherung) eine berufliche Umorientierung nicht erlaubt. Die Befähigung der oder des Einzelnen, den eigenen Gestaltungsspielraum zu erkennen und aktiv zu nutzen, wird ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Arbeitswelt von morgen sein.

<sup>14</sup> Vgl. Hinrichs (1988): Motive und Interessen im Arbeitszeitkonflikt; Bauer/Schilling (1993): Zur Reform des bestehenden Normalarbeitsverhältnissen, <http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/3-1993/bauer.pdf>; Mückenberger (2007): Ziehungsrechte – ein zeitpolitischer Weg zur „Freiheit der Arbeit“?

<sup>15</sup> Vgl. z.B. Hoff (2002): Arbeit und Berufliche Entwicklung.

#### IV. Einblicke in eine erste Auswahl guter Beispiele

Folgende Praxisbeispiele sind von den Expertinnen und Experten genannt worden:

- **Regionale Qualifizierungsverbände:** Qualifizierungsberatung in regionalen Netzwerken, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, bietet ein Kooperationsprojekt der *Initiative für Beschäftigung!* und der Bundesagentur für Arbeit.
- **„45-15“-Modell:** Gesetzlich vorgeschriebene Befragungen im Alter von 45 Jahre oder bei 15 Jahren Betriebszugehörigkeit in Frankreich (Beispiel für positive Ausgestaltung: Staatsbahn SNCF).
- **Demographie-Tarifverträge** in der Chemie-Branche sowie in der Metall- und Elektroindustrie.
- **Projekt „Demografiefeste Personalpolitik in der chemischen Industrie“** (deci)
- **Programm „Lernen vor Ort“:** Das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt mit diesem Programm ausgewählte Kommunen (Kreise, kreisfreie Städte) darin, ein ganzheitliches, kohärentes Management für das Lernen im Lebenslauf zu entwickeln und umzusetzen.
- **Programm WeGebAU:** Die Bundesagentur für Arbeit fördert mit Hilfe einer Anschubfinanzierung für die Weiterbildung insbesondere ungelernete Beschäftigte und Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen.
- **ESF-Sozialpartnerprogramm „weiter bilden“** zur Stärkung der Weiterbildung von Beschäftigten vom BMAS begleitet durch BDA und DGB.
- **Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle:** Z.B. flexible Teilzeit, Lebensarbeitszeitkonten/Weiterbildungskonten, siehe z.B. Konzepte zum praxisorientierten Personalmanagement der Bundesagentur für Arbeit oder Bethlehem Gesundheitszentrum Stolberg gGmbH zum Thema Lebensarbeitszeitkonten im Pflegedienst.
- **Analyseinstrumente:** z.B. INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, WAI – Workabilityindex, „Kompetenzdiagnostik für Kundenprofile“ (KodiaK), DGB-Index-Gute-Arbeit, „BQ-Portal – Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen“
- **Orientierungsseminare:** Angebote für die Beschäftigten im fortgeschrittenen Erwerbsverlauf (Beispiel Hekatron).
- **Programm Unternehmenswert Mensch:** (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, ab Herbst 2012).
- **ING-DiBa AG:**
  - Berufliche „Horizontenerweiterung“ und befristete Jobwechsel bis zu einem Jahr mit Rückkehrgarantie ermöglichen eine Neuorientierung.
  - Stippvisite von einem Tag, bei der sich die Bereiche den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorstellen, buchbar über das Weiterbildungsportal.
  - Mit dem „50+ Programm“ erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Bewerberinnen und Bewerber über 50 Jahren eine einjährige Ausbildung für einen neuen Beruf in der Bank und eine anschließende Festanstellung.

- **Projekt Zukunft der Arbeit:** Sozialpartnerprojekt um die Beschäftigungsquote im Alter zu erhöhen und Maßnahmen zur Gestaltung von Erwerbsverläufen in der Bauwirtschaft zu entwickeln (Bsp. Erwerbsverlauf Bau).
- **Dortmunder Personalmanagement Prädikat NEW DEALS**
- **Perspektivengespräch der Deutschen Bahn AG:** Modellprojekt zur systematischen berufsphasenbezogenen Begleitung der Beschäftigten durch Beratungsgespräche
- **„In eigener Sache“ der Deutschen Bank / IfB!:** Unterstützungsmaßnahmen für die berufliche Weiterqualifizierung oder Neuorientierung, die unabhängig von der betrieblichen Weiterbildung in Anspruch genommen werden können.
- (...)







# Lange arbeiten – flexibel aussteigen

Thesenpapier der Arbeitsgruppe 4

## I. Herausforderungen

Der demografische Wandel ist eine große Herausforderung für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Die Altersgruppe der über 64-Jährigen wird bis 2030 um 5,5 Millionen Personen anwachsen, während gleichzeitig der Anteil der 20 bis 64-Jährigen um 6 Millionen schrumpft.<sup>16</sup> Mit dieser Drehung der Alterspyramide innerhalb weniger Jahrzehnte geht eine deutliche Alterung der Erwerbsbevölkerung einher, die bereits bis zum Jahr 2020 in den Unternehmen deutlich spürbar sein wird: Das Erwerbspersonenpotenzial wird dann jeweils zu 40 Prozent aus den 30 bis unter 50-Jährigen und aus den 50 bis unter 65-Jährigen bestehen.<sup>17</sup> Dem Arbeitsmarkt stehen zukünftig also nicht nur weniger, sondern im Durchschnitt auch deutlich ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Verfügung. Der Fachkräftebedarf der deutschen Wirtschaft erhöht – bei gravierenden regionalen und branchenbezogenen Disparitäten – den Druck auf die Unternehmen, Beschäftigte länger im Erwerbsleben zu halten und sich mit ihrem kompletten personal-politischen Instrumentarium darauf einzustellen.

Eine hohe Erwerbsbeteiligung ist auch von Bedeutung, um die Finanzierung der sozialen Leistungen unter stark veränderten demografischen Bedingungen zu gewährleisten. Das Renteneintrittsalter ist in den vergangenen Jahren bereits signifikant gestiegen. Weiterhin bleibt jedoch rund ein Fünftel des Erwerbspotenzials in Deutschland ungenutzt. Dazu zählen vor allem Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab 55 Jahren. In dem Bericht „Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt“ wird festgestellt, dass sich „zwar einige Unternehmen in Deutschland, insbesondere die größeren, bereits vorausschauend mit den Konsequenzen des demografischen Wandels sowie mit der Alterung ihrer Belegschaften“ befassen und sich in wichtigen personalpolitischen Bereichen engagieren, während „von der Mehrheit der Betriebe noch deutlich zu wenige Maßnahmen ergriffen“ werden.<sup>18</sup>

Die Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft – das Wissen und Wollen – der Beschäftigten sind die Fundamente für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Verlässlichkeit und Vertrauen, Perspektiven und Partizipation, Handlungsspielräume sowie eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit<sup>19</sup> sind zentrale Stellhebel, die alters- und altersgerechtes Arbeiten ermöglichen. Die Gestaltung des demografischen Wandels kann nur gelingen, wenn alle relevanten staatlichen Ebenen, Wirtschaft, Sozialpartner und gesellschaftliche Akteure unter Einbindung der Menschen vor Ort zusammenwirken. Hierzu zählen die Anstrengungen, die es Menschen ermöglichen, länger gesund, qualifiziert und motiviert zu arbeiten. Ebenso sind – für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie für Unternehmen – flexible Lösungen für den Ausstieg aus dem Erwerbsleben wichtig. Weiterhin braucht es Antworten auf die Frage, wie leistungsgeminderte Teilhabe in Würde gewährleistet werden kann. Die Zeit drängt. Bestehende Konflikte über die politischen Handlungsstrategien dürfen nicht davon abhalten, das beherzt anzupacken, worauf man sich heute einigen kann und was im eigenen Handlungsspielraum heute schon möglich ist.

## II. Zukunftsbild

### Die Arbeitswelt von morgen ...

- stiftet Sinn, basiert auf Leistung und Partizipation, ist partnerschaftlich und mitarbeiterorientiert.
- ist weiterhin auf Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Innovation ausgerichtet und auf die zunehmende Internationalisierung des Arbeitsmarktes und Diversity in den Unternehmen eingestellt.
- gestaltet Arbeit innovations- und lernförderlich, vereinbar mit Familie sowie alters- und altersgerecht.

<sup>16</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012). Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“ Ausgabe 1: Entwicklung des Arbeitsmarktes für Ältere.

<sup>17</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2009). Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin, S. 18.

<sup>18</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010). Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt.

<sup>19</sup> Der Begriff menschengerecht wird hier und im Folgenden im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes verstanden.

- ist – unterstützt durch den fortschreitenden Bewusstseinswandel – auf die Herausforderungen des **demografischen Wandels eingestellt** und bietet den Beschäftigten adäquate, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, **Anreize und Perspektiven für längere Erwerbsbiografien und die Absicherung bei Leistungsminderung**.
- **strukturiert alterskritische<sup>20</sup> Beschäftigungsfelder und Rahmenbedingungen um**, ermöglicht rechtzeitige Berufs- und Tätigkeitswechsel in weniger belastende Berufe/ Aufgaben und etabliert zusätzliche Einsatzgebiete für ältere Beschäftigte.
- verfügt über Rahmenbedingungen, die **motiviertes, qualifiziertes und gesundes Arbeiten** fördern.
- **sorgt für Wertschätzung von älteren Beschäftigten in den Unternehmen**, so dass diese länger arbeiten können und wollen.
- verfügt über **Führungskräfte, die die Potenziale der älteren Belegschaft erkennen und gezielt einsetzen**.
- **löst sich von ausschließlich vertikal ausgerichteten Karrierewegen und bietet ohne Festlegung auf bestimmte Alterskohorten auch attraktive horizontale Entwicklungsmöglichkeiten** (z.B. Fachkarrieren).
- **fördert die Beschäftigungsfähigkeit möglichst bis zur gesetzlichen Ruhestandsgrenze**.
- verfügt über **Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die selbstbewusst und eigeninitiativ lebenslang ihren Beitrag zum Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit leisten und Veränderung trainieren** (beispielsweise durch Job-Enlargement/ Job-Enrichment).
- ist geprägt durch die Bemühungen von Unternehmen, die **in den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft** z.B. durch individuelle Förderung, Weiterqualifizierung und Gesundheitsförderung **investieren**.
- ist geprägt durch **leistungsfähige und beschäftigungsfördernde Unterstützungssysteme von Staat und Sozialversicherungen**. Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden bei ihren Bemühungen, die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, unterstützt.
- bietet den Beschäftigten Wahlmöglichkeiten durch **individualisierte und flexible Lösungen des Übergangs**. Sie sind für alle Beteiligten verlässlich, transparent und damit planbar.
- verfügt über ein **transparentes und faires Instrumentarium, um den Übergang vom Arbeitsleben in die Rente flexibel und abgesichert zu gestalten**. Die Beschäftigten und Unternehmen haben Zugriff auf klar verständliche Informationen und Beratung zu allen verfügbaren Ausstiegsoptionen.
- **belohnt weiterhin einen längeren Verbleib im Erwerbsleben** durch Zuschläge für einen späteren Ausstieg aus dem Erwerbsleben.
- **kennt keine „Einbahnstraßen“ bei getroffenen Entscheidungen**. Beschäftigte haben vielmehr die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit individuell zu reduzieren oder auch wieder aufzustocken.
- **gewährleistet soziale Sicherung**.
- entwickelt über die jeweiligen Unternehmensgrenzen hinaus **in regionalen Netzwerken Gestaltungsoptionen** für „Lange arbeiten – flexibel aussteigen“, bei denen alle Beteiligten gewinnen.

<sup>20</sup> Nach dem deutschen Arbeitsschutzgesetz ist eine Gefährdungsbeurteilung obligatorisch durchzuführen und zu dokumentieren. Als „alterskritisch“ werden diejenigen Gefährdungen und Belastungen bezeichnet, die speziell ältere Beschäftigte betreffen oder einer langfristigen Erhaltung der Arbeitsfähigkeit entgegenstehen. In der Diskussion sind hier zum Beispiel bestimmte Berufsbilder („Dachdecker“) oder auch Arbeitsorganisationen (z.B. bestimmte Schichtsysteme).

### III. Thesen

# 1

## Gebraucht – Gewollt – Gewertschätzt

**These:** In der Arbeitswelt von morgen werden Anerkennung und Wertschätzung als zentrale Antriebsfaktoren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Alters angesehen. Beschäftigungskonzepte sind kompetenzbasiert. Entwicklungsoptionen und Karrierewege richten sich unabhängig vom Alter an alle Beschäftigten.

- Erfolgreiche Unternehmen sind gekennzeichnet durch eine **Kultur der Wertschätzung und Anerkennung** gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeden Alters. Karriere- und Entwicklungsperspektiven stehen allen Beschäftigten – unabhängig von ihrem Alter – offen.
- Vielfältige **Gestaltungsmöglichkeiten in den Erwerbsbiografien und neue Karrieremodelle** (z.B. Weiterqualifizierung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Projekteinsatz, Teilselbstständigkeit, Projekt-/Zeitarbeit bei anderen Unternehmen) bringen bei entsprechender Ausgestaltung Bedürfnisse von Beschäftigten und Unternehmen in Einklang.
- Das **gesellschaftliche Bild vom Alter** als einer aktiven und nutzenstiftenden Lebensphase wirkt sich förderlich auf die Entwicklung und Anerkennung neuer Karriere- und Lebensmodelle aus.

*Motivierte Beschäftigte stehen als treibender Faktor der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit für den wirtschaftlichen Erfolg in Deutschland. Nachhaltige Motivation über den gesamten Erwerbslebensverlauf ist eng verbunden mit der Wertschätzung der Person und ihrer individuellen Leistung. Das verbreitete Bild eines alternden, „leistungsschwachen“ Beschäftigten versperrt die Sicht auf die spezifischen Kompetenzen, Stärken und das wertvolle Erfahrungswissen dieser Mitarbeitergruppe. Diese Fähigkeiten können in jedem Alter weiterentwickelt und nutzbar gemacht werden. Insofern ist die Weiterentwicklung des gesellschaftlichen und betrieblichen Verständnisses vom Zusammenspiel der Generationen erforderlich.*

# 2

## Lange motiviert, gesund und qualifiziert arbeiten: In Beschäftigungsfähigkeit sowie alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung investieren

*These:* Die Arbeitswelt von morgen ist durch Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfelder gekennzeichnet, die ein gesundes Älterwerden in Beschäftigung ermöglichen und auch für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für eine längere Lebensarbeitszeit optimiert sind.

*Frühzeitige Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sowie eine innovative und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung helfen, „demografiefest“ zu werden. Ein ausgewogenes Ausräumen von Belastungen und Ressourcen unterstützt die Beschäftigten dabei, länger engagiert und gesund arbeiten zu können. Attraktive Arbeitsplätze unterstützen gleichzeitig das Employer Branding von Unternehmen und verbessern deren Wettbewerbsposition im Gewinnen und Binden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.*

- Für die frühzeitige und lebensarbeitszeitlange Erhaltung von Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit haben Arbeitsorganisation, Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsmanagement sowie Kompetenzerhalt und -entwicklung eine besondere Bedeutung. Zu diesen Feldern werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern individuell passende Angebote gemacht; ein besonderes Augenmerk wird auf die Weiterqualifizierung von Älteren gerichtet. Ansatzpunkte dafür sind:
  - Weiterentwicklung von flexiblen Arbeitszeitmodellen
  - Ergonomische Schichtplangestaltung (Flexibilisierung von Schichtplänen, Wunschsichten, Teilzeitschichtmodelle)
  - Angebote für Coachings zur beruflichen Orientierung und Karriereplanung
  - Gezielte Weiterqualifizierungsangebote
  - Gesundheitschecks, Ernährungsberatung
  - (Alterskritische) Gefährdungsbeurteilungen in Unternehmen
- Grundlage für diese Maßnahmen und deren kontinuierliche Weiterentwicklung ist eine entsprechende Unternehmenskultur, die sich zum Beispiel in Unternehmens-Leitbildern oder Führungsgrundsätzen äußert und der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert einräumt.

# 3

## Durch vielfältige Optionen Flexibilität beleben

**These:** In der Arbeitswelt von morgen schaffen flexible Übergänge zwischen Erwerbsleben und Rente Situationen, bei denen alle Beteiligten, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, profitieren.

*Das derzeitige Format des Erwerbsausstiegs ist wesentlich durch den Übergang von Vollzeitbeschäftigung in die Rente geprägt. Dem gegenüber steht zunehmend der Anspruch, individuell verlaufenden Erwerbsbiografien gerecht zu werden und Beschäftigte im Unternehmen zu halten. Hierfür braucht es ein intelligentes Zusammenwirken flexibler Ausstiegsoptionen, das den unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten und Unternehmenswelten gerecht wird.*

- In der Arbeitswelt von morgen kennt die Generation der über 60-Jährigen viele Varianten, aus dem Berufsleben auszusteigen – sie muss es jedoch nicht. Wer seine Expertise und sein Können weiterhin einbringen kann und will, dem stehen flexible Modelle und Kombinationsmöglichkeiten zur Verfügung:
  - Vereinfachte Verbindung von Rente und Teilzeitbeschäftigung, um z.B. auch eine 2-Tage-Arbeitswoche für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu ermöglichen
  - Wertguthaben (im Rahmen des Flexi-II-Gesetzes), in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeitsentgelt oder Arbeitszeit einbringen können, um eine bezahlte Freistellung zu finanzieren
  - Selbstständigkeits- bzw. Teilselbstständigkeits-Modelle für Seniorinnen und Senioren
  - Altersteilzeitmodelle

# 4

## Durch Dialog die Arbeit der Zukunft gestalten

**These:** Die Arbeitswelt von morgen wird durch eine Vielzahl maßgeschneiderter betrieblicher, politischer und zivilgesellschaftlicher Lösungen geprägt. Sie ermöglicht Beschäftigten, gesund und unter fairen, sozial abgesicherten Bedingungen aus dem Erwerbsleben ausscheiden zu können und zunehmend Erwerbsbiografien über das bisherige, faktische Renteneintrittsalter hinaus zu gestalten. Unternehmen aller Branchen und jeder Größe sind in einem intensiven Austausch und lernen voneinander; Gesetzgeber, Tarifpartner und relevante gesellschaftliche Organisationen unterstützen diese Aktivitäten.

*Die gesellschaftliche Wahrnehmung wird beeinflusst durch die aktuelle bzw. in den Vorjahren miterlebte Realität. Die individuelle Entscheidung für alternative Ausstiegsmodelle setzt unter anderem die Kenntnis über die verschiedenen Möglichkeiten und eine grundsätzliche Offenheit für Veränderungen auf allen Seiten voraus. Ein breiter Bewusstseinswandel braucht grundlegendes Vertrauen zwischen den Akteuren sowie gemeinsam getragene und finanzierte Lösungen, die es je nach Gegebenheiten und Bedürfnissen ermöglichen, lange gesund zu arbeiten oder flexibel auszustiegen.*

*Der demografische Wandel, die weiter fortschreitende Globalisierung und der gesellschaftliche Wertewandel nehmen starken Einfluss auf das wirtschaftliche Handeln der Unternehmen. Um ihren Erfolg nachhaltig zu sichern, setzen Arbeitgeber auf langfristige Investitionen in ihre Beschäftigten und beziehen deren Bedürfnisse in ihr Handeln ein. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leisten ihren Beitrag zum Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Die Entwicklung und Verbreitung kreativer Lösungen für unterschiedliche Arbeitskontexte wird maßgeblich durch den Austausch in Netzwerken gefördert.*

- Beratungs- und Qualifizierungsangebote unterstützen den Bewusstseinswandel. Gefragt sind dabei alle Akteure, die direkt oder indirekt auf den Arbeitsmarkt Einfluss nehmen: z.B. Unternehmen, Kammern, Verbände, Arbeitsagentur, Sozialversicherungsträger bis hin zu den unterschiedlichsten Medien – jeder im Rahmen seiner Spezialthemen bzw. Möglichkeiten.
- Vorhandene gesetzliche Regelungen zum flexiblen Ausstieg wie Teilrentenmodelle oder Altersteilzeitkonzepte stoßen noch auf mangelnde Akzeptanz, deren Ursachen durch Veränderungen der gesetzlichen Bestimmungen oder auf tarifvertraglicher Ebene begegnet werden muss. Darüber hinaus braucht es für die Sicherung der Teilhabe von Leistungsgeminderten überzeugendere Lösungen auf gesetzlicher wie betrieblicher Ebene. Der grundsätzliche Zusammenhang zwischen Art und Dauer der Erwerbsarbeit sowie der Höhe der Rentenansprüche muss dabei zwingend erhalten bleiben.
- Netzwerke wie die *Initiative für Beschäftigung!* und die Initiative Neue Qualität der Arbeit bieten Plattformen für den Austausch dieser Best-Practices. In Zukunft müssen diese kooperativen Angebote weiter ausgebaut werden und vor allem Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Unternehmen in den Fokus nehmen.
- Die Bundesregierung unterstützt die Akteure – insbesondere KMU – unternehmens- und branchenübergreifende Lösungen zu entwickeln und vor allem gute Erfahrungen nach außen zu kommunizieren.
- Unternehmen nutzen Instrumente, wie z.B. die Demografieanalyse, die sie bei der Erfassung der spezifischen Bedürfnisse und der Umsetzung von konkreten Programmen unterstützen.



## IV. Einblicke in eine erste Auswahl guter Beispiele

Folgende Praxisbeispiele sind von den Expertinnen und Experten genannt worden:

- **Senior-Experten Netzwerke:** Zahlreiche Unternehmen, Plattformen und Initiativen bieten Projekt- und Beratungstätigkeiten für ehemalige Fach- und Führungskräfte, um über das Rentenalter hinaus Erwerbstätigkeit zu ermöglichen (Beispiele sind in der DB Management Support GmbH, der Bosch Management Support GmbH oder in den Portalen „Erfahrung Deutschland“ und „sentiso“ zu finden).
- **Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“:** IG BCE und Arbeitgeber der Chemiebranche haben im Rahmen des Tarifvertrages gezielt Anreize für personalpolitische Maßnahmen zum Thema alters- und altersgerechter Arbeiten gesetzt.
- **„In eigener Sache“ der Deutschen Bank / IfB!:** Berufliches Fitnessprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Alters, auf Eigeninitiative basierend, mit einer Vielzahl konkreter Angebote zur beruflichen Positionierung und Orientierung sowie zur Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen, das unabhängig von der funktionsbezogenen Weiterbildung genutzt werden kann.
- **Ergonomische Schichtplangestaltung:** Die Entwicklungen der Dienst- und Einsatzplanung im Fahrdienst der Stadtwerke Bielefeld zeigen ein gutes Beispiel, wie Beschäftigten Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung geboten wird.
- **Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle:** Flexible Teilzeit, Lebensarbeitszeitkonten, Weiterbildungskonten u.a., siehe z.B. Konzepte zum praxisorientierten Personalmanagement der Bundesagentur für Arbeit oder Bethlehem Gesundheitszentrum Stolberg gGmbH zum Thema Lebensarbeitszeitkonten im Pflegedienst.
- **Unternehmenswettbewerbe:** Z.B. plant die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände gemeinsam mit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes einen Wettbewerb für Unternehmen, die sich besonders in altersgemischten Teams engagieren.
- **Altersfreundliche Einstellungspolitik:** Im Unternehmen der Katjes Bonbon GmbH und Co. KG wird z.B. bei Neueinstellungen von Beschäftigten eine altersfreundliche Einstellungspolitik umgesetzt.
- **Regionale Netzwerke und Verbände:** Netzwerke bieten KMU eine Austauschplattform und die Möglichkeit gegenseitig von Erfahrungen zu lernen (erfolgreiche Umsetzung schon in der Wirtschaftsinitiative Lausitz oder im Neptun Netzwerk der Meyer-Werft).
- **Demografie-Konzepte im Personalmanagement:** Unternehmen wie Lanxess (X-Care) oder die DSW 21 (PRO AGE) entwickeln umfangreiche personalpolitisches Handlungskonzepte, um demografiefest zu bleiben.
- **Kooperation in gemeinsamen Weiterbildungsinstitutionen:** Im Rahmen der ChemieNord – Akademie für berufliche Bildung der Chemischen Industrie in Norddeutschland e.V. werden Weiterbildungsangebote auch zum Thema Demografie für Mitgliedsunternehmen angeboten.
- (...)

**Wir danken folgenden Personen und Institutionen für den konstruktiven Austausch und die engagierte Diskussion in den Arbeitsgruppen:**

***Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 1  
„Durchstarten – flexibel aber sicher“***

Marco Bayer, Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V.  
Dr. Tim Brüggemann, Westfälische Wilhelms-Universität  
Münster  
Ralf Buchholz, Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Professor Dr. Ernst Deuer, Duale Hochschule  
Baden-Württemberg Ravensburg  
Carmen Eilinghoff, Metropolregion Rhein-Neckar GmbH  
Dr. Ute Gallmeier, IFOK GmbH  
Hermann Genz, Stadt Mannheim  
Andrea Graf, Alte Feuerwache e.V.  
Manfred Hagedorn, Stadt Dortmund  
Henrike Hallmann, Hauptschule Gevelsberg  
Daniela Kalweit, BASF SE  
Gerd Knop, Otto Group  
Yvonne Kohlmann, Bundesarbeitsgemeinschaft  
**SCHULEWIRTSCHAFT**  
Dr. Wilfried Kruse, Sozialforschungsstelle Dortmund  
Dr. Hubert Lerche, Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V.  
Dr. Petra Lippegauß-Grünau, Bundesinstitut für Berufsbildung  
Rudolf Merod, Der Bundeselternrat  
Reimund Overhage, Bundesministerium für Arbeit und  
Soziales  
Sven Schlebes, Goldene Zeiten Berlin GmbH  
Ulrike Stodt, DB Mobility Logistics AG  
Patrizia Westermann, Nestlé Deutschland AG  
Timo Wille, Berliner Verkehrsbetriebe

Themenpatenschaft: Klaus Nussbaumer, BASF SE,  
Lenkungsreihhaus der *Initiative für Beschäftigung!*  
Leitung: Dr. Margit Auferbeck, IFOK GmbH  
Fachliche Begleitung: Silke Eschenbeck, IFOK GmbH

***Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 2  
„Unter einem Hut – Privat- und Erwerbsleben“***

Dr. Beatrix Behrens, Bundesagentur für Arbeit  
Bernd Bogert, St. Gereon Seniorendienste  
Dr. Julian Bomert, Deutsche Universität für Weiterbildung Berlin  
Prof. Dr. Andrea D. Bührmann, Georg-August-Universität  
Göttingen  
Dr. Jürgen Glaser, Klinikum der Ludwig-Maximilians-  
Universität München  
Reinhild Gutzeit, B. Braun Melsungen AG  
Alice Güntert, Metropolregion Rhein-Neckar GmbH  
Jörg Hesse, Gundlach Verpackung GmbH  
Ellen Hilf, Sozialforschungsstelle Dortmund  
Dr. Christian Igel, Bundesministerium für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend  
Dr. Karin Jurczyk, Deutsches Jugendinstitut e.V.  
Dr. Christina Klenner, Wirtschafts- und Sozialwissenschaft-  
liches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung  
Peter Klenter, Deutscher Gewerkschaftsbund  
Dr. Karola Köhling, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit  
und Qualifikation  
Peter Kraus, Diakonisches Sozialzentrum Rehau  
Heike Lehmann, Deutscher Gewerkschaftsbund  
Marita Mauritz, Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe  
Nordwest e.V.  
Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Prof. Dr. Monika Reichert, Technische Universität Dortmund  
Prof. Dr. Jürgen Rinderspacher, Westfälische Wilhelms-  
Universität Münster  
Dr. Ulrike Rösler, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin  
Achim Sieker, Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Anika Torlümke, Institut Arbeit und Qualifikation  
Prof. Dr. Bernd Waas, Goethe-Universität Frankfurt am Main  
Erhard Weiß, Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege

Themenpatenschaft: Reimund Overhage, Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales  
Leitung: Indre Zetzsche, IFOK GmbH  
Fachliche Begleitung: Juliane Prokop, IFOK GmbH

**Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 3  
„Aufbrechen und Ankommen – berufliche Umstiege im  
Lebensverlauf“**

Joachim Beyer, Wirtschaftsförderung Dortmund  
Joachim Buhro, EBL Bildungszentrum Frankfurt  
Prof. Dr. Martin Diewald, Universität Bielefeld  
Dieter Doetsch, ING-DiBa AG  
Doris Hess, infas – Institut für angewandte Sozialwissen-  
schaft GmbH  
Rudolf Kast, Kast – Die Personalmanufaktur  
Dr. Stefan Kotkamp, DB JobService GmbH  
Prof. Dr. Martin Kronauer, Hochschule für Wirtschaft und  
Recht Berlin  
Jörg Kunkel, Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie,  
Energie  
Dr. Günter Lambertz, Deutscher Industrie- und Handels-  
kammertag e.V.  
Heinz-Otto Mezger, Randstad Stiftung  
Reimund Overhage, Bundesministerium für Arbeit und  
Soziales  
Tanja Nackmayr, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeit-  
geberverbände  
Max Neufeind, Eidgenössische Technische Hochschule  
Zürich, Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften  
Dr. Edith Perlebach, Deutsche Gesetzliche Unfall-  
versicherung  
Gabi Schilling, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit  
und Qualifikation  
Ute Schlegel, Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH  
Hannover  
Achim Sieker, Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Jürgen Spatz, Bundesagentur für Arbeit  
Dr. Günter Walden, Bundesinstitut für Berufsbildung

Themenpatenschaft: Annett Klingsporn, DB JobService GmbH,  
Lenkungskreishaus der *Initiative für Beschäftigung!*  
Leitung: Kirsten Frohnert, IFOK GmbH  
Fachliche Begleitung: Dominic Schwickert, IFOK GmbH

**Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 4  
„Lange arbeiten – flexibel aussteigen“**

Harald Bielenski, TNS Infratest Sozialforschung GmbH  
Dr. Alexander Böhne, Bundesvereinigung der Deutschen  
Arbeitgeberverbände  
Dr. Martin Brussig, Institut Arbeit & Qualifikation, Universität  
Duisburg-Essen  
Helmut Drummen, Bethlehem Gesundheitszentrum Stolberg  
Christoph Ehlscheid, Industriegewerkschaft Metall  
Francesco Grioli, Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie,  
Energie  
Dietmar Kokott, Wittenberg Zentrum für globale Ethik  
Dirk Neumann, Deutscher Gewerkschaftsbund  
Reimund Overhage, Bundesministerium für Arbeit und  
Soziales  
Dr. Edith Perlebach, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung  
Arnold Riedmann, TNS Infratest Sozialforschung GmbH  
Uwe Ross, B. Braun Melsungen AG  
Staatssekretär Prof. Dr. Wolfgang Schröder, Ministerium für  
Arbeit, Soziales, Frauen und Familie, Land Brandenburg  
Dr. Hartmut Seifert, ehemals Wirtschafts- und Sozialwissen-  
schaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung  
Dieter-Helmut Seufert, Lanxess Deutschland GmbH  
Christine Stübner-Bernhardt, Dr. August Oetker Nahrungs-  
mittel KG  
Volker Wilde, Stadtwerke Bielefeld GmbH

Themenpatenschaft: Ralf Brümmer und Christine Szogas,  
Deutsche Bank AG, Lenkungskreishaus der *Initiative für  
Beschäftigung!*

Leitung: Dr. Lars Castellucci, IFOK GmbH  
Fachliche Begleitung: Janina Henning, IFOK GmbH

Die in diesem Papier dargestellten Thesen und Argumente  
erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und spiegeln  
nicht zwangsläufig die Auffassung der *Initiative für Beschäfti-  
gung!*, des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales oder  
der mitwirkenden Unternehmen, Institutionen und Personen  
wider.

## Impressum

### *Initiative für Beschäftigung!*

Koordinierungsstelle

c/o IFOK GmbH

Kirsten Frohnert

Reinhardtstraße 58

10117 Berlin

Tel. 030-53 60 77-0

Fax 030-53 60 77-20

[beschaeftigung@ifok.de](mailto:beschaeftigung@ifok.de)

[www.initiative-fuer-beschaeftigung.de](http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de)

Layout: magenta GmbH & Co. KG, Mannheim

Druck: ABT Print und Medien GmbH, Weinheim